echosmoney

Le magazine de la Junior Entreprise HEC de Lausanne

Médias – Entreprenariat et Innovation
Société – Finance – HEC

Édition n°
2012-2013

18

junior entreprise hec

Impressum

Editeur : Junior Entreprise HEC Lausanne - Internef, CH-1015 Dorigny,
Tél. +41 (0)21 692 33 33 - info@jehec.ch - www.jehec.ch
Responsables : Nehad Laaboudi, Maxime Jean, Sacha Schroff
Design : Pigment Communication Design - www.pigment.ch
Crédits photos : iStockphoto, Photocase, DR
Imprimeur : Atar Roto Presse SA
Distribution : Universités suisses, EPFL et milieux Professionnels de Suisse Romande

Copyright © 2012 Junior Entreprise HEC Lausanne

Maxime Jean – Nehad Laaboudi – Sacha Schroff
Équipe Echos Money, année 2011/2012

ÉDITORIAL
CHÈRES LECTRICES CHERS LECTEURS

L'équipe de l'Echos Money est fière de vous présenter la 18ème édition du magazine annuel de la Junior Entreprise.

Cette année encore, tout fut mis en oeuvre pour vous surprendre, vous séduire,… au demeurant, vous passionner. Un an de travail, de recherche et parfois d'âpres négociations pour que l'Echos Money voit le jour pour la 18ème fois.

Soucieuse de partager les valeurs de la Junior entreprise, notre équipe a développé cet ouvrage sans perdre de vue son objectif premier : intéresser à la fois les étudiants et les membres d'entreprises en posant des problématiques pertinentes sur le monde économique actuel.

Ce cru 2012 repose sur des thèmes à la fois riches et divers. En effet, nous avions l'ambition de vous proposer un ouvrage coloré, balayant des domaines a priori très différents, tout en restant pointu et cohérent.

Pour gagner ce pari, nous avons favorisé la diversité de nos auteurs, d'âges et de milieux socioprofessionnels différents : du jeune étudiant surdiplômé à l'entrepreneur quinquagénaire averti, en passant par «monsieur tout le monde passionné d'économie», chacun portant un regard différent sur le monde qui l'entoure.

Enfin, c'est au nom de notre équipe et de la Junior Entreprise que nous souhaitons adresser nos remerciements les plus sincères à nos partenaires et auteurs, pierre angulaire de la réussite de ce millésime. C'est grâce à leur soutien, leur confiance et leur énergie que chaque année nous pouvons nous lancer ce défi : vous faire vivre une expérience de lecture passionnante.

Trêve de bavardage, bonne dégustation !

INTRODUCTION

01 – Éditorial
05 – Le mot du Président
06 – Le mot du Doyen
07 – Faits marquants de l'année 2012

MÉDIAS

12 – Risque réputationnel :
Les réseaux sociaux changent-ils la donne ?
16 – La diffusion de contenu protégée par les droits d'auteurs en ligne

ENTREPRENARIAT ET INNOVATION

24 – Une success story made in Switzerland
28 – Needao
30 – Creaholic : L'exploration, la clé de l'innovation de rupture

FINANCE

38 – La révolution de la gestion privée
42 – Un nouveau départ…
vers un nouveau marché ?

SOCIÉTÉ

50 – Les entreprises innovantes en matière d'écologie et de développement durable
54 – Le Luxe et les marchés émergents

HEC

60 – Témoignage: Les parcours de deux anciens d'HEC
64 – Nouveaux professeurs HEC Lausanne

JUNIOR ENTREPRISE

66 – Présentation
68 – Mot de la Coupe de Golf
69 – Business Game
71 – L'équipe

Publicis EtNous

HERMÈS
PARIS

HERMÈS. LE TEMPS RÉINVENTÉ

ARCEAU. LE TEMPS SUSPENDU

LA MONTRE HERMÈS RÉINVENTE LE TEMPS ET L'ACCORDE AU TEMPO DE VOS ENVIES.
UNE PRESSION SUR LE BOUTON POUSSOIR SUSPEND LE TEMPS,
MAIS SOUS LE CADRAN, VOTRE MONTRE CONTINUE À BATTRE. UNE NOUVELLE PRESSION
ET L'HEURE ET LA DATE S'AFFICHENT À NOUVEAU. LE TEMPS REPREND SON COURS ET VOUS, VOTRE VIE.
CE CALIBRE HERMÈS EXCLUSIF EST UNE PREMIÈRE MONDIALE.

GPHG
GRAND PRIX D'HORLOGERIE DE GENÈVE
2011
Prix de
la Montre Homme

POUR INFORMATION: +41 32 366 71 00, info@montre-hermes.ch

Dorian de Vinck – Président de la Junior Entreprise HEC
Année 2011/2012

LE MOT DU PRÉSIDENT

L'excitation est à son comble, nous y sommes presque. Si ce n'est pas encore notre entrée dans la deuxième décennie nous sommes bel et bien à l'aube de notre majorité. Dix-huit ans déjà que chaque année notre équipe se démène pour vous offrir le désormais célèbre et reconnu magazine socio-économique «Echos Money». Ainsi, je tiens à remercier, pour leur travail et leur succès, l'équipe responsable de sa création : Nehad Laaboudi, Maxime Jean et Sacha Schroff.

L'objectif pour lequel vous vous portez garant n'est pas aisé et long est le chemin de la prise en charge complète de la rédaction d'une revue annuelle spécialisée. Régie publicitaire, innovations, analyse constituent autant d'obstacles à franchir sans faillir. C'est un challenge hors pair requérant un très large éventail de qualités et de compétences.

La théorie académique est nécessaire aux connaissances pures, mais ne se suffit pas à elle même dans la pratique. Elle est un échauffement primoridal afin de ne pas se blesser lors de la compétition : rien de plus, rien de moins. Heureusement, lors de ce parcours préalable et souvent obligatoire, des possibilités s'offrent à nous afin de ne pas entrer dans le monde du travail sans ressources. L'aiglon ne saurait chasser avant d'avoir appris à voler. C'est à cela que sert essentiellement la Junior Entreprise. En effet, nous proposons tant aux étudiants de Bachelor que de Master HEC de réaliser des mandats dans tout ce que le monde entrepreneurial et des affaires compte comme diversité. C'est une opportunité incroyable pour tout étudiant voulant se frotter au plus vite au dur et compétitif monde du travail. La crise frappe durement, cependant, au fil des années, la Junior Entreprise n'a fait que se développer, s'agrandir, innover, devenant de plus en plus performante et reconnue. Nombreux sont les pontes qui nous ont fait confiance : PWC, Porsche, Adecco, ou encore Crédit Suisse.

Après ces quelques mots témoignant d'une envie de découvertes, de souvenirs incroyables, de moments inoubliables et de responsabilités, je tiens à saluer chaleureusement tous ceux qui se sont investis pour faire de la Junior Entreprise ce qu'elle est aujourd'hui. Bonne lecture.

Thomas von Ungern-Sternberg – Doyen d'HEC Lausanne

LE MOT DU DOYEN

Favoriser les débouchés professionnels de nos étudiants est l'un des objectifs clés que le Décanat et moi-même nous sommes fixés en prenant les rênes de la Faculté au mois d'août. Sous notre mandat, nous souhaitons accroître l'impact de HEC Lausanne au niveau local et international, favorisant ainsi l'immersion de nos étudiants sur le marché du travail.

Les nombreuses associations dont bénéficie la Faculté sont des pièces maîtresses de cette stratégie qui créent de véritables liens entre les mondes académique et professionnel par le biais de leurs différentes activités, publications et événements.

Avec plus d'une dizaine d'associations actives intra muros, HEC Lausanne a de formidables atouts et propose une palette d'activités pour toutes les vocations. Ainsi, la JEHEC organise toutes les années une coupe de golf, signe qu'elle a compris que les meilleures affaires se font souvent en dehors du bureau. Cette association propose également ses services aux entreprises pour des mandats ponctuels. Elle permet aux étudiants de nouer des liens avec le tissu économique local, par le biais de missions de courte durée. Les entreprises partenaires bénéficient ainsi de l'enthousiasme et de la créativité d'un(e) jeune étudiant(e) pour faire avancer des projets spéciaux.

Ces contacts entre Cité et Université sont également essentiels pour notre position dans les classements internationaux tout comme pour les accréditations qui sont un gage de qualité. Ces dix dernières années, la concurrence internationale sur le marché de l'éducation en économie et en management s'est considérablement accrue. Notre Faculté est aujourd'hui constamment comparée aux meilleures institutions mondiales sur des critères tels que la qualité de nos programmes, l'influence de nos travaux de recherche et la valeur de nos diplômes sur le marché.

Que ce soit sur le green ou en entreprise, aider nos étudiants à se lancer dans la vie active est un objectif qui nous tient à cœur.

FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE 2012

17/01/12

Cendrine Rouvinez

Novartis renonce à fermer son site de Prangin. Après plusieurs mois d'intenses négociations, la direction, les travailleurs et le syndicat UNIA ont adopté un plan social qui permet d'éviter un licenciement collectif et la fermeture du site Vaudois.

Le groupe, qui avait fait face en octobre à une importante levée de boucliers à l'annonce de la restructuration avait en effet accepté d'étudier les propositions des représentants des deux sites (Bâle et Prangin) concernés par cette restructuration. Voilà un exemple historique en Suisse où le dialogue social abouti au maintien de tous les postes en cause. Je retiens de cet événement que le dialogue social est une option qu'il faut envisager car son aptitude à résoudre les différends de manière diplomate montre qu'il vaut la peine d'être engagé!

26/02/12

Michel de Marsanno

Jean Dujardin devient le premier ressortissant français à remporter l'Oscar du meilleur acteur. Cet évènement à première vue anodin marque en fait un retour en force du cinéma français sur le plan international.

En effet, depuis la fin de la Seconde Guerre Mondiale, la France, berceau du cinéma et jusque là dominatrice dans cet art, dû céder sa suprématie au bénéfice du plan Marshall et de la reconstruction, laissant ce marché florissant aux mains des américains et surtout d'Hollywood. Cette récompense laisse présager un futur prometteur pour le septième art en europe.

08/03/12

Augustin Solioz

En pleine période de crise, la Suisse est en proie à de multiples attaques visant directement le coeur de son secteur financier. Suite à la fragilisation du secret bancaire, les accords fiscaux se font plus durs.

Certaines banques en feront les frais: les petites entités sont amenées à disparaître, coulées sous un flot de démarches juridiques de plus en plus complexes. Sur quel terrain la Suisse peut-elle encore avoir une chance de se défendre? Son niveau d'éducation efficace et les savoirs qui y sont développés sont les meilleurs atouts sur lesquels elle peut miser. Le modèle de partenariat public-privé que réalise l'EPFL est un exemple qui permet la naissance et l'implantation de PME à haute valeur ajoutée tournées vers le futur et l'innovation. L'activité économique ainsi que le savoir se développent ensemble entrainant une croissance du PIB romand plus rapide que le niveau moyen suisse. Est-ce la recette miracle?

03/05/12

Christophe Cornebise

L'oeuvre la plus chère jamais vendue aux enchères après une vente qui aura duré 12 minutes. Début mai, Sotheby's clôture à New York la vente de la dernière version du « Cri » du peintre norvégien Edvard Munch, pour un montant record de 119.92 millions de dollars.

Un paradoxe intéressant peut être soulevé. Alors que le tableau illustre l'actuelle confiance des investisseurs, les enchères quant à elles, ont flambé de minutes en minutes. L'univers de l'art reste donc un cocon stable d'émotions et de sentiments qui continue de faire vibrer ses connaisseurs et ses amoureux.

28/06/12

Mona El Osta

Un scandale économique ternit l'image de la capitale financière londonienne. On découvre que le Libor (London InterBank Offered Rate, soit le taux auquel les banques s'empruntent le dollar), établi sur la base d'une moyenne des taux d'emprunt estimés de 16 banques importantes, a fait l'objet de tricheries.

En effet, la fameuse banque britannique Barclays aurait placé ses estimations de taux au-dessous de ses réels coûts d'emprunt, afin de dissimuler une mauvaise envergure, car des taux élevés impliquent un risque élevé.

Les complots datant de plus de 5 ans, relèveraient d'un cartel entre plusieurs banques internationales, parmi lesquelles on mentionne Citi, Deutsche Bank, JPMorgan, HSBC et UBS.

Des amendes à 12 chiffres sont attribuées. Le système d'établissement du Libor est entièrement remis en question. Un sentiment de doute relatif à la confiance attribuée aux établissements bancaires ainsi qu'aux autorités qui les contrôlent s'installe et ternit une fois de plus l'image du secteur.

24/07/12

Laure Muffat

Le Ghana, premier pays africain à obtenir son indépendance en 1957, a été marqué cet été par la mort du président démocrate en exercice John Atta-Mills, le 24 Juillet. De passage au Ghana lors de la survenance de cet évènement, j'ai été surprise de la stabilité politique de ce pays gouverné en intérim par le vice-président John Dramani Mahama dans l'attente des prochaines élections, prévues en fin d'année 2012.

Les funérailles ont une place très importante dans la société ghanéenne : il est courant que des personnes s'endettent afin d'offrir au défunt les meilleures conditions possibles. Assez étonnamment, c'est dans la joie que se déroulent ces évènements s'étalant sur plusieurs jours et dominé par les couleurs Rouge et Noir.

30/07/12

Florent Ghose

Deux jours durant, l'Inde a été touchée par une coupure d'électricité généralisée dans le nord et l'est du pays. Les 670 millions d'individus qu'abritent ces régions, soit la moitié de la population du pays, se sont vus privées de courant.

Les infrastructures publiques et privées ont été durement touchées et de fortes perturbations dans le secteur du trafic empêchaient l'approvisionnement en biens de première nécessité.

Il me semblait intéressant de souligner cette contradiction quotidienne dans la vie des indiens: d'un côté l'une des plus fortes expansion commerciale mondiale et de l'autre une organisation chaotique quotidienne ainsi que des infrastructures toujours désuètes qui ne reflètent aucunement les avancées dont l'Inde bénéficie.

06/08/12

Valentina Franciolli

«C'est un petit pas pour l'homme mais un bond de géant pour l'humanité». Il y a 43 ans Neil Armstrong était le premier à marcher sur la lune.

Cet évènement hors du commun aura eu un impact sur la vie de tous les individus, leur permettant de se mettre à rêver de choses qui étaient jusque là hors de notre imagination.

Aujourd'hui nous tournons une nouvelle page avec le projet «Curiosity Rover» de la NASA. En 2012, une nouvelle étape fut franchie, celle-ci nous permettra de découvrir des aspects jusque là inconnu sur la mystérieuse planète Mars et de nous en rapporter de précieuses images.

Il est à noter que depuis la réussite du programme spatial Apollo XI en 1969, la science aérospatiale progresse à une vitesse impressionnante, nous permettant de rêver de nouveaux horizons, d'envisager de nouvelles perspectives et qui sait, un jour peut être, de nous expatrier sur une autre planète.

26/09/12

Sacha Schroff

Dernièrement, le conflit territorial entre la Chine et le Japon à propos de l'archipel Senkaku-Diaoyu a provoqué un véritable tonnerre diplomatique et économique. De nombreuses firmes nippones ont été contraintes d'arrêter leurs chaînes d'assemblage et voient leur chiffre d'affaire fondre suite aux fortes représailles suivant le rachat de ses terres riches en ressources naturelles tant contestées.

La principale menace réside, en fait, dans «une limitation chinoise des exportations de terres rares». Ces matières premières, essentielles à la fabrication de toute une série de produits électroniques, sont en effet la sève de l'industrie nippone. Le Japon a moins d'arguments à faire valoir que son voisin mais il est essentiel de rappeler que les deux économies sont interdépendantes (345 milliards de dollars d'échanges commerciaux en 2011).

Autant de raisons qui devraient pousser ces deux géants à ne pas jouer aux cow-boys économiques. Ce qui ne les empêche pas de parader et d'essayer d'impressionner par la menace. Car, comme l'avait dit, au début du 20e siècle Aaron Nimzowitsch «la menace est toujours plus forte que l'exécution».

MÉDIAS

10-21

Comment se protéger face à la diffusion massive d'informations sur internet? Mode d'emploi.

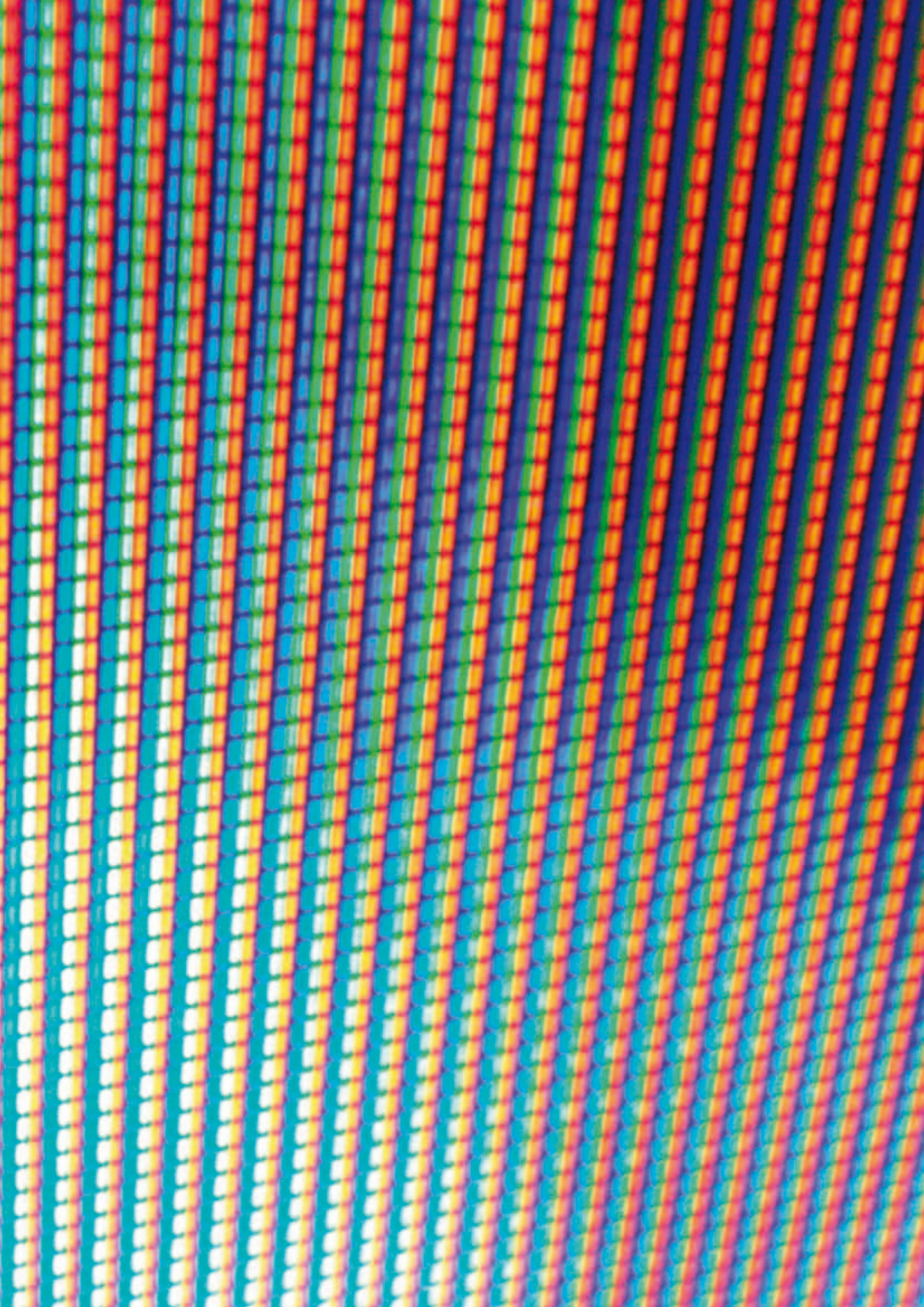
12 //

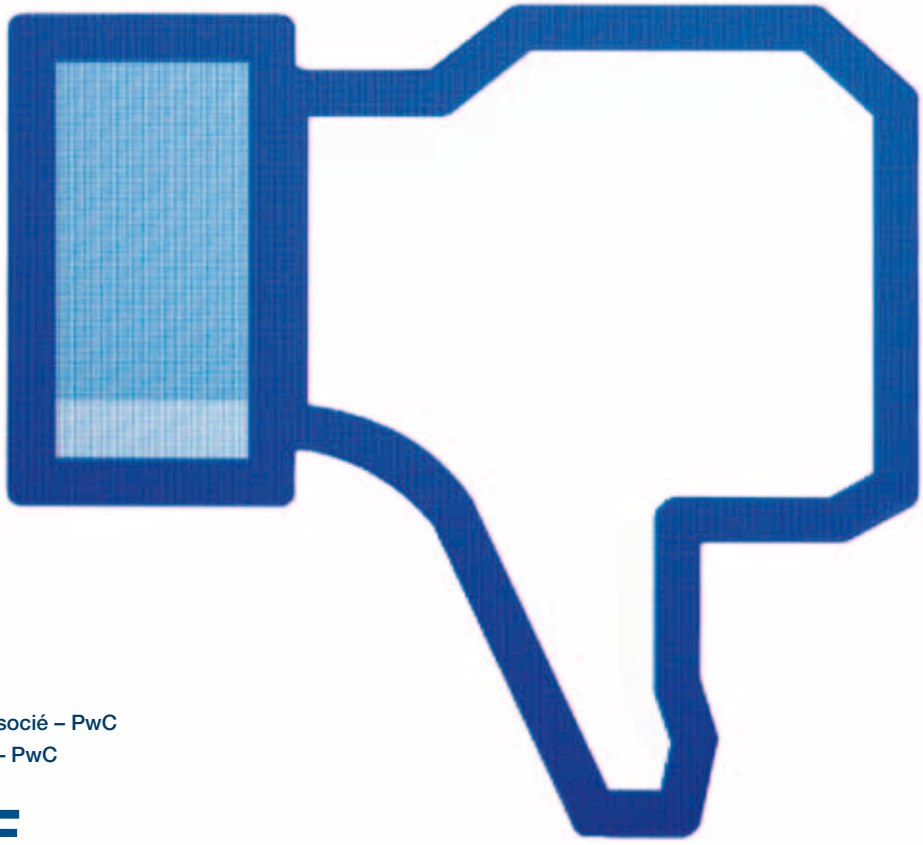
Risque réputationnel - Les réseaux sociaux changent-ils la donne?

16 //

La diffusion de contenu protégée par les droits d'auteurs en ligne

JLE





Auteurs :
Dominique Perron, Associé – PwC
Grégory Jouk, Sénior – PwC

RISQUE RÉPUTATIONNEL LES RÉSEAUX SOCIAUX CHANGENT-ILS LA DONNE?

Nous conférons à la vaste majorité des grandes entreprises une personnalité juridique, les qualifions de personnes morales, leur attribuons une identité propre et les tenons pour responsables de leurs actions. Comme tout individu, elles sont guidées par un système de valeurs et d'intérêts qui leur est propre. Et, pour survivre et se développer, elles doivent également nouer des relations de confiance avec différentes parties prenantes. Hors, il est difficile de bâtir une relation de confiance sans jouir d'une bonne réputation.

Comme le disait Friedrich Nietzsche: «Il est plus facile de s'arranger avec sa mauvaise conscience qu'avec sa mauvaise réputation». Du fait de l'omniprésence des médias, cette citation n'a jamais été autant d'actualité qu'aujourd'hui. Les entreprises sont de plus en plus conscientes de l'importance de leur réputation et surtout des conséquences possibles lorsque cette dernière est touchée. Lorsque l'image d'une organisation se trouve associée dans les médias à un dégât, un incident, voire un accident, cette société ne peut se défendre en arguant qu'elle a suivi toutes les prescriptions légales et règlementaires, et discrètement s'éclipser.

De plus, toutes les organisations ne sont pas sur un pied d'égalité devant un même risque de réputation, mais dépendent de la manière dont elles sont perçues par le public: deux producteurs automobiles ne seront pas sanctionnés de la même manière lors d'un rappel massif de véhicules si l'un des deux promeut, comme valeur intrinsèque, une qualité irréprochable; de mêmes pratiques dans des établissements bancaires peuvent être considérées acceptables dans un cas et inappropriées dans l'autre; une erreur dans les comptes publiés nécessitant un correctif n'aura pas le même impact d'une entreprise à l'autre.

Contrairement au risque opérationnel, le risque réputationnel, ou risque de réputation, ne se réalise pas uniquement lorsqu'une faute est commise, mais lorsque le public identifie ou perçoit un comportement inadéquat. Pour que ce risque réputationnel touche l'organisation, la simple perception du public n'est pas suffisante, il faut que l'opinion du public prenne une certaine ampleur. En effet, sans voix pour s'exprimer, l'opinion n'est rien. Dès lors, elle est difficile à identifier avant qu'elle n'ait atteint une taille critique, à savoir une taille qui permette aux medias de l'identifier et de la relayer. A ce niveau, les règles du jeu ont changé. Le seuil critique à partir duquel l'opinion publique se trouve relayée par les médias s'est considérablement réduit.

En effet, les médias traditionnels n'ont plus le monopole de l'information. Avec la montée en puissance des réseaux sociaux, les discussions de comptoir ont migré sur les pages personnelles des utilisateurs où tout un chacun peut commenter l'actualité.

Des réseaux d'influence se constituent autour de certains utilisateurs qui partagent l'information et deviennent ainsi des leaders d'opinion qui attirent l'attention de leurs lecteurs sur un sujet donné. L'une des spécificités de ces nouveaux médias réside dans leur rapidité à toucher un vaste public dans un très court laps de temps.

En effet, il a fallu 13 ans à la télévision pour atteindre une audience de 50 millions de personnes, mais moins d'un an à Facebook pour atteindre une population de 200 millions d'individus. Aujourd'hui, ce site compte plus d'un milliard de membres. Si Facebook était un pays, il occuperait le 3e rang mondial en termes de population, après la Chine et l'Inde.

Par exemple, avec l'initiative Kony 2012, M. Jason Russell, en utilisant la puissance des réseaux sociaux, a réussi en moins d'une semaine à attirer l'attention de plus de 65 millions de personnes sur la condition des enfants soldats en Ouganda et plus spécifiquement sur leur bourreau, poursuivi par le Tribunal pénal international. Les effets des réseaux sociaux vont bien au-delà de l'abaissement du seuil de visibilité d'une information.

En 2012, lorsqu'on parle de risques réputationnels, il faut citer Wikileaks. Au travers de ce portail, les comportements contraires à l'éthique et les interactions des organisations avec leurs employés, partenaires, concurrents et consommateurs risquent d'être exposés. Cela s'est illustré à la fin de l'année 2010 quand Wikileaks a annoncé détenir des informations compromettantes sur la Bank of America. Cette simple annonce a suffi à faire chuter son cours boursier de 3%. Se pose alors la question du mode de communication qu'une entreprise doit adopter dans une telle situation.

Le reflexe des sociétés est souvent de canaliser toute leur communication en ligne sur leur site internet officiel afin de ne pas répondre aux attaques de leurs détracteurs sur leur propre terrain (par exemple sur les forums de discussions relayant les informations de Wikileaks).

Aujourd'hui, les entreprises gèrent 90% de leur activité en ligne par ce biais. L'exemple de la Bank of America nous aide à comprendre que les entreprises doivent allouer différemment leur budget de communication. La manière de traiter les affaires a changé, le périmètre qui délimitait la frontière entre l'entreprise et son environnement s'est élargi, et le mode de communication des entreprises doit donc évoluer. En effet, la réputation d'une entreprise sur les réseaux sociaux, son e-réputation, se définit par tout le contenu disponible en ligne relatif à cette entreprise au travers de ses produits, ses services, ses employés, ses partenaires commerciaux, ses clients et ses fournisseurs. Le risque que sa réputation soit touchée, de manière positive ou négative, est directement lié à l'association d'un des composants de son e-réputation (par exemple produits, services) à un buzz.

Si Facebook était un pays, il occuperait le 3e rang mondial en termes de population, après la Chine et l'Inde.

En effet, les médias traditionnels et les réseaux sociaux cumulent leurs effets. Si l'information trouve sa source dans les médias classiques et qu'elle suscite un certain niveau d'intérêt, les réseaux sociaux s'en saisissent et la diffusent auprès d'un public encore plus vaste. Ce buzz créé sur les réseaux sociaux devient en lui-même une information reprise dans les autres médias, créant ainsi une boucle d'amplification de l'information. Il existe une multitude de types de crise pouvant toucher la réputation d'une entreprise.

La plupart du temps, elles ne causeront que des dommages légers qui ne mettront pas en péril la pérennité de l'entreprise. Cependant, dans certains cas, elles auront des conséquences macabres pour l'organisation.

Au niveau de la gestion des risques, le problème principal réside dans le fait que l'organisation n'a pas, a priori, de contrôle direct sur tous les vecteurs de cette e-réputation.

Comment les entreprises peuvent-elles se protéger ? La meilleure défense, c'est la prévention. Il conviendrait de définir tous les sujets sensibles qui orbitent autour de l'entreprise.

L'identification des commentaires des internautes touchant les organisations sur les réseaux sociaux peut aider à déterminer s'il y a lieu de modifier les règlements internes ou de développer une communication spécifique avant qu'une crise ne se manifeste.

Devenir un acteur/utilisateur de ces réseaux sociaux

Deux aspects sont à considérer: les menaces et les opportunités. Lorsqu'ils sont utilisés convenablement et éthiquement, les réseaux sociaux peuvent créer un avantage. Une vidéo Youtube peut être plus efficace qu'un article dans la presse.

Identifier ses alliés

Les entreprises emploient une multitude d'experts capables de se confondre en explications techniques pour expliquer les causes d'un accident qui s'est produit. Ils n'ont toutefois aucune crédibilité auprès du public. Les entreprises doivent développer un réseau de tiers indépendants prêts à les soutenir. Ces derniers peuvent être par exemple des blogueurs, des journalistes ou des administrateurs de forum. Ils pourront aider l'organisation à préserver et à contrôler sa réputation.

Répondre rapidement

Le web est un outil «live»; les entreprises et leur communication ne le sont pas. A partir du moment où le management décide de prendre des mesures pour répondre à des accusations, les dommages se propagent déjà. Il est alors nécessaire de surveiller constamment les signaux émanant des réseaux sociaux.

Un employé au sein de l'entreprise doit être formé à identifier ces indices afin d'y répondre de manière rapide et efficace. Le but est de trouver des raccourcis au sein de l'organisation et d'accélérer ainsi le processus de réponse (grâce à une carte de réponse formatée et basée sur les risques identifiés par exemple).

Ne pas écraser son accusateur

La loi du plus fort est contraire aux lois qui régissent le web. Historiquement, une attaque en ligne donnait lieu à une contre-attaque juridique ou à une démonstration de pouvoir.

A l'heure du web, ces stratégies sont dépassées. Même si l'organisation est dans son bon droit, une approche juridique est longue et ne créera aucune empathie auprès du public; elle sera même contreproductive, par opposition à une approche humaine et raisonnable.

Les gens ne se soucient pas de savoir qui est responsable au sein de l'organisation, ils veulent que l'entreprise soit tenue pour responsable.

Si une société s'est trompée, elle doit présenter ses excuses, réformer ce qui a causé cette faute et démontrer que le problème est sous contrôle.

Au-delà d'un processus de défense, l'approche adoptée par les entreprises dans la gestion de leur e-réputation doit servir à mettre en adéquation les valeurs qu'elle véhicule avec celles attendues par le public.

Il existe un monde entre la démonstration de ces valeurs par l'entreprise et la perception du public. Il s'agit de réduire cet écart de perception en appréhendant l'opinion publique.

Comment les entreprises peuvent-elles se protéger? La meilleure défense, c'est la prévention.

LA DIFFUSION DE CONTENU PROTÉGÉE PAR LES DROITS D'AUTEURS EN LIGNE

Florian Ducommun, avocat actif dans le domaine de la propriété intellectuelle et du droit des nouvelles technologies, les réseaux sociaux et la musique en ligne a rejoint depuis avril 2012, l'étude id est avocats Sàrl (www.idest.pro).

Cette étude est spécialisée en droit des affaires et des nouvelles technologies, en droit de l'innovation et de la protection des données. Elle conseille ses clients sur des problématiques qui relèvent de l'IT, des biotechnologies et de manière générale, des domaines à haute valeur ajoutée. Me Ducommun est également représentant des licences Creative Commons en Suisse romande. Creative Commons, ONG basée à Mountain view, Californie, dans la Sillicon Valley, a vu son mouvement se développer en Europe et peu à peu en Asie depuis quelques années.

01.

POURQUOI A-T-ON CRÉE LES LICENCES CREATIVE COMMONS ?

Avant l'avènement d'internet, le système de copie d'œuvres était basé sur un processus mécanique compliqué : toute copie avait un prix et leur nombre était limité. Depuis les années 2000, le boom d'Internet a permis une diffusion massive et extrêmement rapide de toutes les données sur la toile et par conséquent les droits d'auteurs ont dû s'adapter à ce nouveau type de diffusion.

Les licences Creative Commons ont été crées simultanément à cette expansion pour chercher à répondre à la problématique soulevée par ces nouveaux moyens techniques de reproduction des œuvres à large échelle.

Elles se fondent sur le droit d'auteur, mais donnent la possibilité aux auteurs de décider quelle utilisation de leurs oeuvres en ligne est tolérée.

Les licences s'appliquent à tout type de contenu (musique, films, photos, livres, etc), de telle manière que la classification des droits d'auteurs en fonction du type d'œuvre concerné tel que la loi le prévoit est rendu obsolète.

02.

COMMENT FONCTIONNENT CES LICENCES ?

La théorie de base des licences Creative Commons est inspirée du courant copyleft (à l'opposé du copyright) connu dans le contexte des logiciels libres. Elle se fonde sur l'idée selon laquelle plus l'on a d'œuvres en ligne, plus l'on crée de la valeur, de la richesse. La logique d'avancée culturelle et scientifique est au cœur de ce nouveau concept.

L'idée est donc de mettre a disposition des œuvres sur Internet tout en les protégeant par des droits d'auteurs. Cela permet également aux artistes de décider sous quelles conditions les utilisateurs d'Internet peuvent se servir de leurs oeuvres. Certains exigeront que l'œuvre globale qui comporte un élément réalisé par l'artiste mentionne son nom, d'autres interdiront l'utilisation commerciale de leur travail, d'autres encore interdiront la création d'une œuvre dérivée à partir de leur œuvre.

Il existe globalement quatre types de licences :

La licence paternité : elle donne le droit d'utiliser l'œuvre d'un artiste mais doit lui en donner la paternité, c'est à dire que l'ouvrage doit être attribué à son auteur. Ainsi le nom de l'artiste en question circule sur internet à chaque fois que son œuvre est diffusée. Il pourra de ce fait bénéficier de sa notoriété sur le web afin de faire des concerts, des évènements publics etc.

Pas d'œuvre dérivée : chacun peut utiliser l'œuvre mais se doit de ne pas en faire d'œuvre dérivée (par exemple en faire un remix,etc.)

Partage à l'identique : celui qui reprend une œuvre se doit de remettre le résultat de ce qu'il en fera sur internet aux mêmes conditions d'accès. Ce type de licence s'inspire du fonctionnement des logiciels libres.

Pas d'utilisation commerciale : interdiction d'utiliser cette œuvre à des fins commerciales.

D'un point de vue légal, si l'utilisateur ne respecte pas ces modalités, on considère qu'il viole les droits d'auteurs.

03.

QUEL EST L'INTÉRÊT POUR LES UTILISATEURS DU WEB QUI PARTAGENT DU CONTENU ?

Tout d'abord il faut distinguer deux écosystèmes bien différents :

L'écosystème de l'« amateurship » : ces utilisateurs ne vivent pas de leur création et ne cherchent pas forcément à générer des revenus, mais les licences leur permettent de partager leur ouvrage tout en contrôlant l'utilisation de l'œuvre. Pour eux, le partage de leurs œuvres en ligne leur permet d'acquérir une certaine notoriété sur laquelle ils pourront ensuite construire et capitaliser, tout en étant assuré que leurs droits d'auteur ne seront pas violés. L'essentiel, pour ceux qui souhaitent se faire connaître largement, est d'avoir un bon manager ainsi qu'un avocat qualifié en cas de violation du droit d'auteur et pour le conseiller lorsqu'il aura des contrats à signer.

L'écosystème professionnel : en opposition à l'«amateurship», ces artistes dépendent directement des droits d'auteur et des licences et retirent des revenus de leurs œuvres.

Pour eux, le fait de mettre en ligne leur contenu aura plus un intérêt promotionnel. Mettre à disposition de leurs fans du contenu leur permettra de s'en rapprocher et de mettre en place une véritable stratégie webmarketing lorsque leur nouvel album sortira.

Au final, le fait de pouvoir mettre à disposition des internautes du contenu permet aux artistes de limiter les intermédiaires tels que les éditeurs ou les maisons de disque, qui exigent de percevoir tous les droits pendant un certain nombre d'années.

04.

LES MAISONS DE DISQUE SONT ÉGALEMENT UN DES PRINCIPAUX CONCERNÉS PAR CETTE ÉVOLUTION. COMMENT RÉAGISSENT-ELLES FACE À CE CHANGEMENT ?

On est dans un modèle où chacun peut créer du contenu et le mettre à disposition des autres. Evidement ce nouveau système court-circuite les intermédiaires tels

que les éditeurs, les maisons de disque etc. Ces-dernières ont déjà beaucoup perdu avec le net, car elles avaient à l'époque un monopole de diffusion de contenu. Cependant, elles ont aujourd'hui peut-être trouvé d'autres voies pour générer des revenus, notamment grâce à des sites comme Spotify ou Itunes qui rémunèrent les artistes en fonction du nombre d'écoutes ou du nombre de téléchargements. Elles disposent également de catalogues qui leur permet de générer des revenus par des licences dites «de synchronisation» entre du contenu audio-visuel et du contenu sonore: si un utilisateur fait une utilisation commerciale pour un film, pour une publicité, il se doit de leur payer des droits.

A terme, si les licences CC continuent de prendre de l'ampleur (aussi bien sur des réseaux sociaux que sur des sites de partage de musique), il est évident que de moins en moins de disques seront achetés et que les revenus se déplaceront vers d'autres formes d'exploitation des oeuvres. Cependant, ce changement tient pour une grande part à une évolution dans la manière de consommer du contenu et de la culture par les utilisateurs, plus que par le type de licence utilisé pour mettre du contenu en ligne. L'évolution est dès lors inéluctable.

05.

QU'EN EST-IL DE LA SUISSE?

Les artistes suisses adhèrent à la Suisa (la Société suisse pour les droits des auteurs d'œuvres musicales). Organisée en cooperative, cette société gère entre autres les droits d'auteurs concernant des œuvres musicales non-théâtrales, les versions concertantes d'œuvres théâtrales et les œuvres musicales dans les films et téléfilms.

En tant qu'adhérent à la Suisa, les artistes veulent percevoir les royalties pour chaque utilisation de leur œuvre, c'est pourquoi ils signent le contrat d'adhésion. Selon cet accord l'artiste donne le mandat à Suisa de percevoir les droits pour tout type d'œuvre qu'il crée. Ceci est donc une licence globale. Or si l'on veut mettre certaines œuvres à libre disposition (comme sous licence Creative Commons), on est rapidement face à une problématique.

Ainsi, les artistes suisses ayant adhéré à la Suisa ne peuvent théoriquement pas mettre leurs œuvres à disposition en ligne sur la base de licences Creative commons, sous peine de renoncer à leurs droits Suisa qui sont leur source de revenu principale.

Il y a donc une adaptation à faire dans le domaine de la gestion des droits d'auteurs en Suisse comme l'ont déjà fait la France, la Hollande et le Danemark.

J'ai récemment lancé en Suisse par le biais d'une start-up une plate-forme intitulée Featurin.gs (www.featurin.gs) qui permet aux artistes (chanteurs, beatmakers, videomakers) de mettre à disposition leur contenu en ligne sous licences Creative Commons et de collaborer entre eux. Cela permet aux artistes qui veulent se faire connaître de collaborer avec des artistes ayant une plus grande renommée et de générer gratuitement des vidéos qu'ils peuvent ensuite partager sur ces réseaux sociaux. Le site permet aux artistes ayant plus de renommée de générer des revenus en commercialisant leurs collaborations («featurings») ou par le biais de licences de synchronisation.

Car, ce qu'il faut retenir, c'est que le fait de mettre librement une œuvre à disposition ne signifie pas encore qu'elle soit mise à disposition gratuitement.

Day one
is your time to shine
Day one. It's when you show what you're made of. When the doors are opened and the future lies in front of you. When your views count and making a difference is part of the job. From the day you join us, we're committed to helping you achieve your potential. So, whether your career lies in assurance, tax, transaction, advisory or core business services, shouldn't your day one be at Ernst & Young?
Take charge of your career. Now.
www.ey.com/ch/careers
ERNST & YOUNG
Quality In Everything We Do
trendence
Graduate Barometer
2010
SWISS 100
Top Employers
UNIVERSUM
TOP 100
IDEAL EMPLOYER
2010 STUDENT SURVEY

© 2012 EYGM Limited. All Rights Reserved.

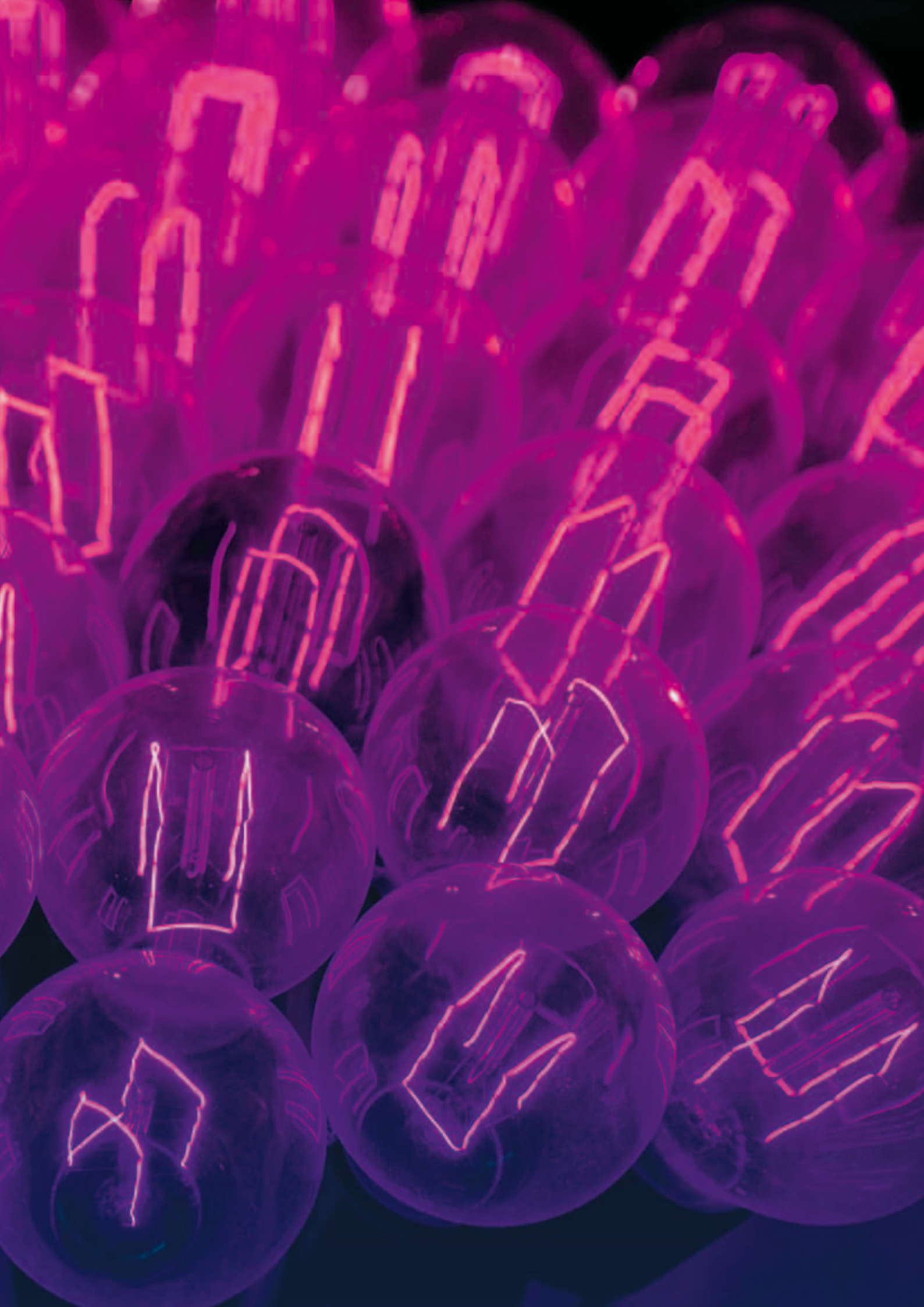
22-35

Dans un marché uniformisé, la démarcation par l'innovation est essentielle pour rester compétitif. Témoignages.

24 //
Une success story made in Switzerland
Comment se protéger au quotidien ?

28 //
Needao

30 //
Creaholic : L'exploration, la clé de l'innovation de rupture



Auteur: Frédéric Magnin
Directeur marketing du groupe ESL

UNE SUCCESS STORY MADE IN SWITZERLAND COMMENT SE PROTÉGER AU QUOTIDIEN?

Créée il y a quinze ans, ESL – Séjours linguistiques s'est hissée parmi les grands. Retour sur la success story de cette petite entreprise montreusienne devenue leader européen de la branche. L'histoire paraît presque anachronique, tant la période est difficile. Pourtant, cet exemple démontre que même en temps de crise, certaines entreprises créent de la valeur et de l'emploi.

Créée à Montreux (Suisse) en 1996 par deux amis passionnés par les voyages et les échanges culturels, la petite entreprise compte désormais parmi les principaux acteurs de la branche. Alain Vadi, cofondateur, revient sur les débuts: «Ca n'a pas été facile, le marché était très concurrentiel et les principaux acteurs étaient présents depuis de nombreuses années. Il a fallu se faire connaître et surtout se différencier».

En 2002, ESL ouvre un second bureau à Helsingborg (Suède), mais l'aventure débute vraiment en 2006, avec six nouvelles ouvertures, dont trois en Suisse.

Aujourd'hui ce sont 37 bureaux, dont six en Suisse et des centaines de collaborateurs qui chaque année organisent plusieurs milliers de séjours linguistiques dans le monde. «Notre force a été de saisir les opportunités au bon moment et encourager l'innovation» résume Patrick Siegenthaler, cofondateur. L'agence propose de nombreux programmes originaux, parfois exclusifs, comme ce programme au Sud de l'Angleterre combinant l'apprentissage de l'anglais et des ateliers de cuisine dans une école du chef Jamie Oliver. Malgré sa croissance rapide, l'entreprise reste fidèle à ses principes de proximité. «Nous cherchons chaque année à nous rapprocher de nos clients. L'ouverture régulière de nouvelles agences, là où ils nous attendent nous permet d'y parvenir. C'est un point central de notre stratégie, car chaque séjour est un projet unique, conçu surmesure avec chaque client.», explique Mike Imhof, General Manager. Malgré

la crise, l'entreprise reste confiante et investit : «Cette année encore, nous ouvrons de nouvelles agences et créons des emplois en Suisse, où travaille la majorité de notre personnel.» déclare Mike Imhof. En effet, ESL a récemment ouvert une nouvelle agence à Winterthur et a doublé la surface de son bureau à Genève.

En 2011, pour la deuxième année consécutive, ESL – Séjours linguistiques a été élue meilleure agence d'Europe, au terme des «LTM Star Awards», les oscars de l'industrie de l'apprentissage des langues. «C'est une reconnaissance très importante de la part de la branche et nous en sommes fiers évidemment, mais le plus important c'est qu'elle s'ajoute à la confiance et la satisfaction de nos clients» précise Ludovic Seri, Sales head.

LANCER OU BOOSTER SA CARRIÈRE GRÂCE AUX LANGUES

Apprendre une langue et faire un stage à l'étranger

Perfectionner une langue étrangère en effectuant un stage professionnel à l'étranger, c'est l'une des possibilités des programmes Gap Year d'ESL – Séjours linguistiques. Vous choisissez la langue, les conseillers vous aident à choisir parmi les destinations et les programmes disponibles. Une fois votre choix arrêté, l'agence se charge de tout, vous n'avez plus qu'à vous préparer à vivre une expérience extraordinaire, qui ne manquera pas d'étoffer votre CV d'arguments de poids.

Des cours de langue spécialisés pour les professionnels

Des cours intensifs, ciblés sur des besoins précis, en one-to-one ou au sein d'un groupe d'autres professionnels du même secteur, c'est le programme des formules Business Language Training. Par exemple des cours «Communication Skills for Bankers» à Londres, «Human Ressources Communication» à York ou «English for Engineers» à Portsmouth.

Tous les programmes et plus d'informations : www.esl.ch

Krister Weidenhielm, Directeur des programmes, lors de la remise du prix «Meilleure agence d'Europe 2011» à ESL – Séjours linguistiques.

TÉMOIGNAGE DE FRÉDÉRIC MAGNIN HEAD OF MARKETING

Frédéric achève ses études de management en 2003 à HEC Lausanne. Lui qui a débuté chez ESL–Séjours linguistiques comme poseur d'affiches pendant ses études est aujourd'hui Head of marketing du groupe ESL Education. Il revient sur son parcours et ses études pour l'Echos Money.

01.

EN QUOI CONSISTE VOTRE TRAVAIL CHEZ ESL ?

Je suis responsable de toutes les actions marketing réalisées sur les quinze marchés dans lequel le groupe est présent. Mon équipe se compose de treize personnes, réparties dans quatre pôles stratégiques (Online marketing, Operational marketing, Graphic design et Media & Partnerships).

02.

AVEC LE RECUL, QU'EST-CE QUE LES ÉTUDES D'HEC VOUS ONT APPORTÉ ?

Une rigueur de travail, la capacité d'apprendre vite, la faculté de regarder un problème sous différents angles, un bagage théorique indéniable et un réseau de contacts précieux.

03.

COMMENT ÊTES-VOUS ARRIVÉ À CE POSTE ?

J'ai commencé chez ESL en placardant des affiches dans les couloirs de l'uni pendant mes études. Mon diplôme en poche je suis parti à Vancouver travailler dans une école de langues pendant une année.

A mon retour, l'agence, qui était encore une toute petite entreprise, m'a proposé de créer et développer leur département marketing. Aujourd'hui l'entreprise a bien grandi (plus de 400 employés, ndr.) et mon travail a évolué bien sûr, mais cela reste un challenge palpitant.

04.

ET QU'EST-CE QUI VOUS A MANQUÉ DANS CETTE FORMATION ?

Le côté pratique, ceci d'autant plus que les compétences marketing s'acquièrent sur le terrain. La connaissance des langues étrangères n'était pas considérée comme une compétence indispensable alors qu'il est crucial de maîtriser plusieurs langues pour faire la différence sur le marché du travail.

Le marketing online n'était – il y a huit ans – même pas mentionné dans les livres, alors que c'est aujourd'hui le domaine le plus stratégique en marketing.

Auteur: Vlad et Tudor Gheorghiu
Diplômés d'HEC Lausanne en 2011 – Co-fondateurs du site needao.com

NEEDAO

«Needao» est un marché social géolocalisable où les membres d'une communauté peuvent librement communiquer leurs besoins et partager leurs compétences. Au demeurant, il s'agit de confier des tâches et des travaux à des personnes qui vous entourent et qui ont les qualifications nécessaires à la bonne exécution du travail.

«Needao» c'est l'opportunité de s'entraider, de partager son savoir-faire et ses compétences en aidant les gens autour de soi tout en gagnant de l'argent. C'est une nouvelle approche du système actuel d'offre de services, favorisant l'échange d'idées et la convivialité, l'écologie et la modernité.

Tudor Gheorghiu était en 3ème année à la faculté des HEC de Lausanne lorsqu'il décida de rejoindre l'université de Michigan pour un échange académique. Fraîchement débarqué aux Etats-Unis, Tudor fit la rencontre de personnes passionnées par l'entreprenariat et par l'innovation. Séduit par cet esprit d'initiative, il décida de participer à l'un des cours les plus élitistes de la Ross Business School, le cours d'«Entrepreneurship» donné par Len Middleton, entrepreneur Américain renommé, qui est notamment le co-fondateur de Groupon.

Pendant près de 4 mois et dans le cadre de ce nouveau cours, Tudor, accompagné de quatre autres étudiants posa les bases de «Needao», alors nommé «CrowdSource». Le projet est le fruit d'une constatation simple: les réseaux de services de proximité sont pour la plupart inefficients. Après avoir passé 6 mois aux Etats Unis, Tudor décide de rentrer en Suisse avec l'idée de concrétiser son nouveau projet. En utilisant les nombreuses ressources mises à sa disposition par l'Université de Lausanne et l'EPFL, il se lance dans la recherche de développeurs motivés et intéressés à participer à son projet.

L'engagement et la motivation de Tudor sont tels qu'il réussit à attirer trois brillants étudiants du Master en Science d' Information de l'EPFL: Deniz Binay, Gilles Baechler et Christophe Wachter. Son frère Vlad, une fois son échange universitaire terminé, rejoignit également l'équipe en tant que responsable financier et marketing.

Needao commença véritablement à voir le jour durant le mois de juillet 2011. Après plusieurs jours et plusieurs nuits passés au Rolex Learning Center et dans le Bâtiment de Sciences d'Information de l'EPFL, l'équipe, plus déterminée que jamais, parvint à créer un prototype du site Needao. Créer une start-up représente un véritable challenge notamment lorsque ses fondateurs sont encore étudiants. En septembre 2011 et dans le cadre de leur master, Tudor et Vlad rejoignirent Paris, Gilles la Californie et Deniz, Pékin. Seul

Christophe resta en Suisse pour rédiger sa thèse de Master. La distance et les obligations universitaires furent des obstacles considérables au bon déroulement du projet. Cependant, cela n'empêcha pas les cinq étudiants de réfléchir à l'amélioration du concept et à des possibilités de partenariat avec d'autres start-up suisses.

Pendant près de dix mois et grâce à des conférences hebdomadaires sur Skype, ces jeunes entrepreneurs maintinrent le projet en marche. Ils établirent des séances tests (pour détecter d'éventuels bugs et améliorer les fonctionnalités du site) sur le campus de l'UNIL avec des étudiants volontaires .C'est de cette façon qu'ils purent considérablement améliorer la plateforme de Needao. L'équipe décida de se réunir à nouveau en juillet 2012. Ainsi, le 21 juillet 2012, au lendemain de la parution d'un article dans le 20 Minutes, Needao fut ouvert à tous les utilisateurs de la région lausannoise. Le premier jour, le site accueillit plus de 1'000 visiteurs et les retours furent très favorables. Ces feedbacks permirent d'améliorer les fonctionnalités et de structurer une approche marketing plus pointue.

Depuis le début du mois d'août 2012, la constitution de l'équipe a changé, les objectifs de Needao aussi. Christophe a pris les commandes du projet. Il s'occupe de l'amélioration continue de la plate-forme et des démarches administratives. De nouveaux développeurs appartenant au CERN ont aussi rejoint l'équipe. Le nouvel objectif est de développer rapidement de nouvelles fonctionnalités et de s'ouvrir à toute la Suisse Romande avant la fin de l'année. Après janvier, la nouvelle équipe envisage d'utiliser ses contacts en Espagne et de capitaliser sur la situation actuelle pour accaparer une grande partie du marché des services à proximité.

Needao reste un projet suisse avec un credo fort et une promesse de qualité irréprochable.

L'exemple ci-dessous illustre ce que Needao peut vous apporter au quotidien :

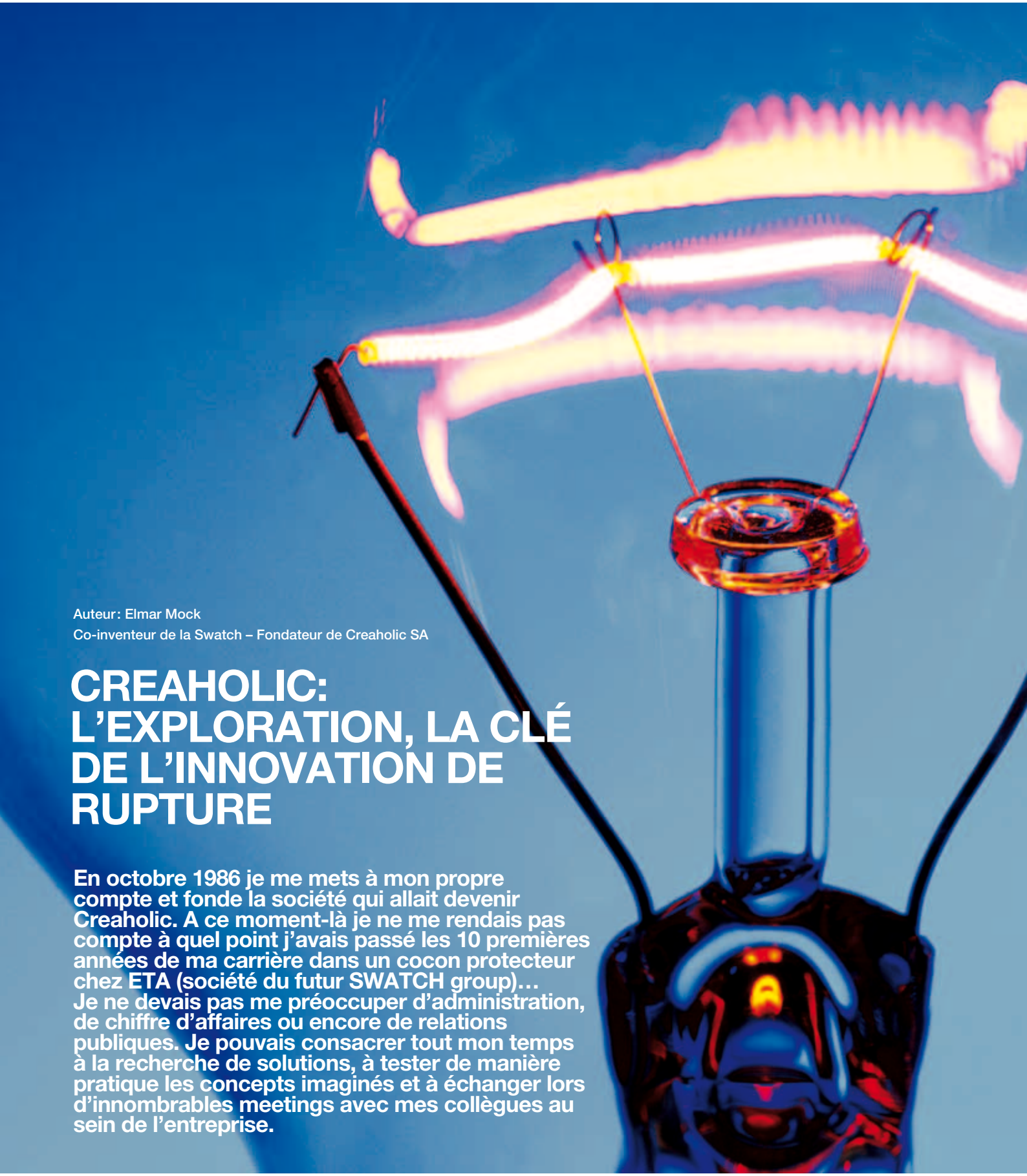
Alex est stressé, un tuyau vient d'éclater dans sa cuisine. Il doit impérativement appeler un plombier. Il est confronté à deux choix :

01. Il peut commencer à naviguer sur le web pour trouver le numéro d'un plombier, appeler un ami pour obtenir un contact ou perdre son temps à regarder dans les pages jaunes.

02. Il peut se rendre sur le site Needao.com et poster un « Need » (besoin) avec un descriptif détaillé de son problème ainsi que le prix qu'il serait prêt a payer pour cette réparation. En quelques secondes toutes les personnes qualifiées en plomberie travaillant à proximité de chez Alex recevront son offre.

Le voisin d'Alex, plombier, vient de recevoir l'offre sur son téléphone mobile.

Mais Alex a aussi besoin d'un professeur particulier pour aider son fils à faire ses devoirs, d'un jardinier pour entretenir le jardin… Needao répond à tous ses problèmes, gratuitement.



Auteur: Elmar Mock
Co-inventeur de la Swatch – Fondateur de Creaholic SA

CREAHOLIC: L'EXPLORATION, LA CLÉ DE L'INNOVATION DE RUPTURE

En octobre 1986 je me mets à mon propre compte et fonde la société qui allait devenir Creaholic. A ce moment-là je ne me rendais pas compte à quel point j'avais passé les 10 premières années de ma carrière dans un cocon protecteur chez ETA (société du futur SWATCH group)… Je ne devais pas me préoccuper d'administration, de chiffre d'affaires ou encore de relations publiques. Je pouvais consacrer tout mon temps à la recherche de solutions, à tester de manière pratique les concepts imaginés et à échanger lors d'innombrables meetings avec mes collègues au sein de l'entreprise.

Les premiers mois voire années de mon indépendance ont donc été particulièrement rudes. Deux éléments m'ont plus que tous les autres surpris et désarçonné : Ayant été à l' origine de deux succès majeurs (la Swatch et la Rockwatch de Tissot) j'avais l'intime conviction que le monde m'attendait et que les projets allaient venir à moi comme par magie. La réalité était toute autre. Pour chaque mandat il fallait se battre, convaincre, prouver.

Mon passé, au plus, aidait à entrouvrir la porte du projet mais ne suffisait de loin pas à donner une quelconque garantie car la réaction générale fut de l'ordre «OK, il a fait des montres par le passé mais que comprend-t-il à mon problème et pourquoi serait-il en mesure de m'aider plus que mes spécialistes, que ma R&D ?»

tion incrémentielle et l'innovation de rupture. L'innovation incrémentielle est basée sur l'évolution d'un produit, d'une activité ou d'un service en intégrant pas à pas les connaissances acquises dans leur utilisation ainsi que les demandes d'améliorations exprimées par les utilisateurs. L'exploitation des connaissances, l'approfondissement de celles-ci et la recherche de l'excellence en est l'apanage.

L'innovation de rupture quant à elle se définit par le changement de paradigme, c'est-à-dire, de rendre possible ce qui était considéré comme impossible ou encore d'offrir aux clients un produit, une activité ou un service dont ils n'ont pas encore exprimé le besoin. L'exploration des connaissances et la recherche de celles que l'on ne maitrise pas encore en est la clef de voûte.

de décision. Tout échec dans la recherche d'une solution de rupture a comme conséquence immédiate une mise en évidence des pertes engendrées et présente un risque pour le champion de cette idée de se voir cloué au pilori et de mettre une fin à sa carrière, ou fortement éroder la confiance que ses supérieurs mettaient en lui.

Rater l'opportunité, le changement de paradigme n'est jamais puni au sein de l'entreprise, seul le conseil d'administration se verra sanctionné par les marchés boursiers ou ses actionnaires.

Cet état de fait explique le peu d'empressement que met une structure, un management opératif, à rechercher et tenter un changement de paradigme alors qu'il répondra présent à toute proposition d'innovation incrémentielle.

Mieux vaut penser le changement que changer le pansement.

Le deuxième choc vient du fait que le management de Swatch que je décriais tant, que je considérais comme incompétent et comme étant à l'origine, voire même la cause de l'absence d'ouverture à l'innovation, était en tout point semblable au management que je rencontrais dans les compagnies que je visitais ou avec lesquelles je travaillais.

J'ai été frappé par le double langage présent dans la majorité des entreprises :

- Chacune hurlait son besoin d'innovation mais recherchait la rénovation.

- Elle prétendait être à la recherche de la révolution mais rêvait intimement d'évolution.

L'explication de cette dichotomie tient dans la confusion faite entre l'innova-

Les messages des publicitaires, les envolées lyriques des politiciens ou les communiqués des divers conseils d'administration ou de direction insistent sur le besoin de changer, de prendre une longueur d'avance sur ses concurrents, bref d'oser la rupture, de faire siennes les révolutions de demain. «Mieux vaut penser le changement que changer le pansement.» Il nous parle donc d'innovation de rupture.

Simultanément ces mêmes acteurs nous mettent en garde et veulent éliminer les risques, appliquer le principe de précaution, réduire les budgets.

Tous les instruments de mesures de performance sont basés sur le court-terme. Les bonus, les plans de carrière, les programmes politiques en vue des réélections font des résultats immédiatement mesurables les seuls critères à prendre en compte dans le processus

Le changement de paradigme doit donc non seulement être appelé avec force par la tête de la société, mais il doit se voir soutenue de manière forte. En être la muse ne suffit pas, elle doit en devenir son champion et son effigie car elle seule portera la responsabilité en cas d'occasion manquée.

Mettre en place une structure, un responsable de l'innovation ne saurait suffire car jamais un organisme n'a été capable de créer. La solution à cette quadrature du cercle réside toujours dans la capacité à exprimer l'intuition, à trouver l'idée : à inventer. La clé est toujours humaine et la structure est une béquille qui soutient mais ne commande. Je me permettrai de citer Albert Einstein : «Le mental intuitif est un don sacré et le mental rationnel est un serviteur fidèle. Nous avons créé une société qui honore le serviteur et a oublié le don.»

La métaphore moléculaire

Comment répéter l'innovation de rupture ? Est-il possible d'être un serial innovateur ? Quel rôle est le mien dans cet organisme complexe, vivant et en constant changement qu'est le monde de l'industrie et des services ?

Le doute m'envahissait.

Afin de mieux appréhender ces différentes questions et de me permettre de mieux adapter mon comportement aux multiples situations auxquelles j'étais confronté, j'ai commencé à élaborer un modèle simplifié. Le but de cette démarche était de m'aider à comprendre les différences d'analyse et l'origine des incompréhensions qui trop souvent m'opposaient aux preneurs de décisions.

qu'il était fondamentalement différent des autres créatures vivantes et que sa mission et son rang faisaient partie d'un plan Divin et qu'il ne ressemble en rien aux bêtes mais qu'il est bien à l'image de Dieu.

Cette capacité est donc partagée par tous les êtres humains. Elle n'est certes pas uniformément répartie. Certains sont peut-être été avantagés par la nature mais à leur naissance un grand nombre d'entre eux ont un fort potentiel. Dans mes différents contacts avec le monde industriel et des services j'ai constaté qu'une petite minorité probablement inférieur à 2% des adultes conserve tel des irréductibles cette pétillance, ce bonheur à inventer dans le cadre de leur activité professionnelle. Qu'est-il donc advenu de tous les autres ?

quant à eux trois états mentaux principaux que j'appelle par similitude l'état mental gazeux, liquide et cristallin.

L'état mental gazeux

C'est l'état mental qui caractérise le mieux les créatifs, c'est le berceau de l'innovation…

Différents mots clés nous permettent d'esquisser cet état mental qui ne se laisse pas décrire et fixer dans une seul définition. L'intuition, l'inspiration, le rêve, la liberté, le baiser des muses, la fantaisie, l'imagination, la créativité, l'illumination sont souvent utilisés pour décrire l'état d'esprit dans lequel se trouvent ceux qui créent, qui inventent. Ces expressions représentent le côté lumière de ces moments bénis mais ont à tendance à omettre leur pendant

> L'état mental gazeux est donc un magma dans lequel se collisionnent les idées, les connaissances et les rêves.

Une fois ces mécanismes compris il devrait être possible de trouver les formules permettant de débloquer ces situations. Pour mieux cerner le problème j'ai commencé par poser d'autres questions que celles citées plus haut et en esquisser le contour.

Est-ce-que cette passion et ce besoin de rechercher d'autres voies, d'être en rupture, ce besoin anarchique de questionner nos convictions, cet intérêt pour la révolution est rare ?

A cette question, qui en résumé, revient à dire : «est-ce-que la capacité créative est rare ?» je suis arrivé à la conclusion qu'au contraire cette capacité a innover était la sur-douance la plus commune à l'humanité. Cette capacité exceptionnellement développée chez le singe homo-sapiens lui a permis d'imposer sa loi sur l'ensemble du globe et a fini par lui faire croire

Pourquoi le dialogue est si difficile et les oppositions si fréquentes avec le «middle management» de la plupart des entreprises et comment faire évoluer positivement cette situation ?

Pourquoi est-il si difficile d'innover et que l'on rencontre que si peu d'innovations de rupture dans notre quotidien alors qu'un si grand nombre d'entreprises sont actives sur les divers marchés ?

Cette métaphore part donc de l'hypothèse que le talent d'innover est commun à l'humanité et que la capacité à entrer en contact avec ce don dépend de notre état d'esprit.

Je m'inspire d'une molécule de matière qui connait trois états d'agrégation principaux : l'état gazeux, liquide et cristallin pour caractériser l'état d'esprit des êtres humains qui connaîtraient

sombre que sont le mirage, le chaos, l'illusion, l'utopie, la réaction, la vanité, le mensonge. L'état mental gazeux est donc un magma dans lequel se collisionnent les idées, les connaissances et les rêves.

Pour pouvoir exprimer pleinement son potentiel il a besoin d'un environnement favorable, un «conteneur», une énergie positive «le plaisir» et de catalyseur de «vision»

Cette état mental ne nous est pas étranger car il est proche de l'état originel, caractéristique de l'enfance, que nous avons tous connu mais dont nous avons en grande partie perdu la trace dans notre mémoire consciente. L'observation des petits enfants nous émerveille par leur capacité à absorber le monde qui les environnent, à le questionner et dans le jeu à se l'approprier.

L'état mental liquide

Cet état mental est l'apanage des développeurs, des transformeurs, c'est le lieu de naissance de l'évolution, de l'éducation et de l'esthétique. Les mots clés que j'ai choisi pour tenter de le décrire sont tour à tour : l'évolution car il est le pivot de cet état.

Il s'exprime dans le mouvement mais sans trop d'à-coup, plutôt laminaire que turbulent. Il a un côté fluide, gracieux et moelleux tout en conservant des limites. La fusion exprime le pouvoir de la réincarnation où une vieille idée retrouve vie et est présentée à nouveau sous une autre enveloppe. La condensation indique que l'idée peut venir du gaz, de l'éther, et en la liquéfiant elle prend corps et commence à devenir perceptible.

Il ne faut pas sous-estimer l'importance de cet état mental. Le sang, les larmes et la sueur symbolisent et nous rappellent la difficulté de transformer, tout comme le liquide amniotique représente à la fois l'importance de la grossesse et la douleur de l'accouchement. Il est par exemple très présent dans nos organisations, souvent en R&D ou en design. Nous en avons tous fait l'expérience lors de nos premières années d'école. En général cette première expérience est restée encrée dans notre mémoire.

L'état mental cristallin

C'est l'empire du monde rationnel, la référence de notre société. L'état mental cristallin semble être un but en soi, un programme politique, l'âge adulte, l'aboutissement de la démarche créative mais la perte de sa quintessence. Les mots clés qui aident à définir cet état mental claquent comme des drapeaux au vent.

Logique, systématique, ISO 9000 ; clarté, efficacité, structure, réalité, exactitude, sérieux, puissance, stabilité, virtuosité, consistance, pouvoir, maturité. Cet état mental est devenu la pensée dominante de notre civilisation.

Nous n'avons guère évolué génétiquement et physiquement en 5000 ans et nos peurs existentielles sont les mêmes que celles de nos ancêtres. Nous avons toujours la phobie de demain et la mort nous effraie. Les connaissances et les technologies d'aujourd'hui nous offrent des moyens extraordinaires en plus des médicaments de calmer nos angoisses.

Un simple exemple est l'agenda : avec tous les rendez-vous que nous nous sommes fixés dans les mois à venir notre mort est impossible.

Les business plans, les plans de carrière, de retraite, nos assurances vies, les budgets, les programmes politiques sont autant de projections dans l'avenir qui toutes tentent à nous rassurer et calmer notre effroi viscérale de l'inconnu.

Notre boulimie de cristaux virtuels est telle que cet état mental exacerbé nous permet de nous passer de la quête de Dieu. Notre première expérience de cet état mental s'est déroulée dans le cadre de notre formation professionnelle ou universitaire, de l'acquisition de virtuosités musicales ou artisanales, bref de notre entrée dans le monde des adultes.

Tout produit ou service qui a du succès est structuré de manière cristalline. Pour en améliorer l'efficacité ou le rendement, divers polisseur de cristaux vont œuvrer pour rendre processus et outils de travail encore plus performants.

Plus l'ordre est élevé, plus le cristal est pur et plus la mémoire de sa genèse dans le gazeux est lointaine.

Tout produit ou service qui a du succès est structuré de manière cristalline.

Rejoignez votre communauté

HECLausanneofficial

heclausanne

YouTube HECLausanneofficial

→ Abonnez-vous à lhecture, notre newsletter
hec.unil.ch/lhecture/abonnement

www.hec.unil.ch

EFMD EQUIS ACCREDITED

UNIL | Université de Lausanne
HEC Lausanne

Le dialogue de sourds entre les mondes gazeux et cristallins.

Bien qu'ils parlent la même langue, soient de la même culture ou aient le même type d'éducation, le dialogue est extrêmement difficile entre deux personnes se trouvant dans des états mentaux différents, il devient presque impossible entre les champions de l'état gazeux face à ceux du cristallin. Au fond de lui le gazeux va penser de son vis-à-vis : mon Dieu quel casque-à-pointe, il ne voit pas que le monde change, il a deux guerres de retard, il va droit dans le mur, il n'a que des dollars dans les yeux, chaque idée que je donne à cet abruti c'est de la confiture que je donne au cochon.

Le cristallin, lui, va penser : quel chaotique, il ne pourrait pas respecter ses délais, ses budgets, arrêter de me parler d'une nouvelle idée alors qu'il n'a pas terminé la précédente, je lui ai dit ce que le marché voulait, pourquoi ne le réalise-t-il pas, je le paye pour résoudre mes problèmes pas pour m'en donner. Si on en arrive au combat, le vainqueur est connu d'avance : le cristallin.

Nous avons donc tous connu ces 3 états dans le voyage qui nous a mené de l'enfance à l'âge adulte. Un être équilibré va conserver la capacité de passer de l'un à l'autre mais dans des activités distinctes de sa vie de tous les jours. On verra un juge dans ses loisirs se passionner de musique contemporaine, un artiste chercher un havre de paix dans une vie de famille rangée ou un financier s'adonner le weekend à la peinture non figurative. Si par contre les 3 états se vivent simultanément on pourrait craindre qu'une schizophrénie ne s'installe.

Dans le parcours qui mène à la capacité d'exprimer la créativité en innovation et d'exploiter au mieux l'état mental gazeux, il est primordial d'être passé par la phase cristalline.

En effet, il est vital d'avoir accumulé le plus de virtuosité possible pour pouvoir par la suite oublier les paradigmes qui caractérisent la connaissance et dans le gaz utiliser son intuition pour imaginer et chercher les voies qui pourraient faire émerger de nouvelles approches, de nouveaux produits. C'est le chemin de l'exploration. Cette métaphore m'a permis de mieux comprendre mes conflits intérieurs et les frustrations qui m'ont amené à démissionner de mon activité chez SWATCH.

Elle m'a également permis de mettre en lumière la difficulté universelle qui rend l'innovation de rupture si difficile à implanter ainsi que d'expliquer le faible nombre d'irréductibles créatifs dans le monde de l'industrie et des services.

Les sociétés, focalisées sur l'état cristallin cherchent à éliminer dans leurs structures l'état gazeux mais tolèrent l'état liquide car elles ont conscience de son utilité : il est la zone de croissance du cristal.

Pour permettre de réaliser mon objectif de pouvoir répéter les innovations de ruptures il fallait que Creaholic se concentre sur l'état gazeux en ajoutant une capacité liquide afin d'avoir une zone d'échange et de compréhension mutuelle avec ses clients.

L'externalisation d'une partie de l'innovation de rupture tout en concentrant l'effort de l'innovation incrémentielle dans leurs R&D permet ainsi à nos clients de mieux gérer leurs efforts tout en augmentant la probabilité d'introduire des changements de paradigme.

On verra un juge dans ses loisirs se passionner pour la musique contemporaine, un artiste chercher un havre de paix dans une vie de famille rangée ou un financier s'adonner le weekend à la peinture non figurative.

36-47

Suite aux déboires des marchés bancaires et financiers, où se cachent les solutions d'avenir?

38 //
La révolution de la gestion privée

42 //
Un nouveau départ…
vers un nouveau marché ?

Auteur: Sébastien Ruche
Journaliste – L'Agefi

LA RÉVOLUTION DE LA GESTION PRIVÉE

LA CRISE ACTUELLE DÉCOULE DES MODÈLES D'AFFAIRES ET OPÉRATIONNELS BIAISÉS.

Une étude genevoise propose des pistes pour l'avenir.

L'industrie de la gestion privée a largement provoqué la crise qui l'agite actuellement. Un modèle d'affaires biaisé par un opportunisme tenant lieu de stratégie s'est traduit par un opérationnel miné par les conflits d'intérêts et une structure de prix opaque, voire incompréhensible.

Or ces dysfonctionnements internes ne sont plus camouflés derrière des performances positives et régulières, si bien que les tensions se sont accumulées sur le modèle d'affaires actuel du private banking, qui pourrait exploser.

Ce verdict émane d'une étude du cabinet de consultant genevois Newtone Associates, qui propose des axes de réflexion pour définir de nouveaux modèles. A la base de cette étude, des entretiens menés avec une trentaine de dirigeants bancaires à la tête d'établissements gérant de dix à cent milliards de dollars, basés en Suisse et/ou à Singapour, autour d'une question: la gestion privée vit-elle une évolution ou une révolution? Bien sûr, l'environnement dans lequel évoluent les banques de gestion n'est pas exactement favorable, entre des marchés volatils et corrélés et une inflation juridique sans précédent (FATCA, nouvelles CDI, etc.). Mais ce contexte vu comme paralysant résulte des abus de certains acteurs, qui ont forcé les autorités à lever un «barrage législatif», estime l'étude dévoilée hier. Or les établissements bancaires peuvent réellement influencer leur environnement, en modifiant certains paramètres de leur activité, assure Newtone. En éliminant les comportements délictueux à l'origine des nouvelles réglementations et en focalisant à nouveau sur la finalité de l'investissement (l'économie réelle), et non sur les véhicules de l'investissement, sources de commissions infinies.

Enfin, les banques devraient éduquer leurs clients et les sensibiliser à des niveaux de performance plus réalistes. Au niveau du modèle d'affaires aussi, l'étude se veut sévère.

Des établissements de nature très différente (pure players, banques universelles, retail +) se différencient très peu en termes de services et de produits.

La faute à une stratégie souvent basée sur l'opportunisme (accepter le plus de clients possible), plutôt que sur des valeurs de base, qui permettraient une spécialisation sur un ensemble spécifique de clients, de produits ou de services. Ce point impacte également la question de la présence géographique : le lancement d'un nouveau service ou produit découle souvent de la possibilité d'attirer de la clientèle locale, plutôt que d'une segmentation bien définie. «En se focalisant sur sa propre performance, l'industrie a perdu de vue – parfois intentionnellement – les intérêts des deux parties qui donnent un sens à son existence», à savoir les clients et les sociétés dans lesquelles ils investissent. En réponse aux limites du business model, l'étude recommande de bâtir un socle de valeurs (investir dans les commodities ou pas ? Dans les structurés ? Etc.), une vision, un positionnement qui définiront le chemin de la croissance et la clientèle ciblée (qui devra partager les valeurs et les objectifs de la banque).

Avec comme conséquence que l'établissement n'accepterait pas un client qui n'entrerait pas dans cette sphère. La spécialisation sur un nombre limité d'investissements renforcerait la crédibilité, tandis que le lien avec l'économie réelle gagnerait à être renforcé, par exemple via des périodes de lock-up.

Un modèle d'affaires mal défini se traduit par un modèle opérationnel peu performant, voire nocif. En témoigne la détérioration du cost/income ratio, qui est maintenant supérieur de 10% à son benchmark historique. Les années de croissance n'ont pas nécessité une excellence opérationnelle et la gestion du risque n'était de toute évidence pas une priorité, loin derrière la «discrétion», avance l'étude. C'est pourquoi la majorité des acteurs ont mis sur pied des systèmes opérationnels intégrés, permettant à la banque de réaliser elle-même toutes les opérations. Avec là encore des points de tension croissants au niveau de la relation client, des produits et des transactions. Objet de toutes les attentions, les gérants indépendants, qui ne sont pas soumis aux mêmes objectifs de croissance des actifs que leurs confrères salariés, peuvent représenter un potentiel de friction à l'interne.

Concernant les produits, l'existence d'une «fabrique» interne ne fait qu'accentuer les doutes du client sur la validité du conseil qu'il reçoit, puisqu'il pourra toujours soupçonner que son gérant se contente de «pousser» les produits maison. La croissance du secteur des gérants indépendants dans les années à venir sera d'ailleurs un bon indicateur de la capacité des banques à répondre aux besoins de conseil indépendant et à valeur ajoutée, estime encore Newtone Associates.

Enfin, les fonctions IT et support doivent gérer le risque opérationnel tout en maintenant les coûts le plus bas possible, ce qui nécessite des économies d'échelle difficiles à atteindre au sein d'un seul établissement. Ce modèle opérationnel intégré va exploser, pronostique l'étude de Newtone Associates. Une entité serait dédiée au conseil uniquement et en architecture ouverte, donc libérée du soupçon de conflit d'intérêts avec le pôle de création de produits.

La création de pôles indépendants de services IT et support permettrait économies d'échelle et optimisation des coûts. Enfin, le modèle intégré pénalise la transparence des commissions et frais facturés au client.

Poussés par le régulateur, les établissements ont amélioré la transparence à ce niveau, mais ils demeurent incapables de les attribuer à un service précis (transaction ou conseil par exemple) et donc à véritablement les justifier, poursuit l'étude. L'éclatement du modèle intégré permettra l'émergence d'une structure de frais indépendante, chaque unité de la banque (conseil, produits, exécution) facturant de manière autonome ses services. Ce qui mettrait mieux en exergue la valeur ajoutée de l'ensemble.

Il ne s'agit ni d'une évolution ni d'une révolution, mais d'un nécessaire retour en arrière vers les origines du private banking.

Il semble que l'urgence et l'intensité de la transformation décrite par l'étude soient en décalage avec la perception de l'industrie. En effet, 81% des sondés estiment que leur secteur traverse une évolution, et 19% seulement qu'il s'agit d'une révolution. «Les banques ont été coupables d'hésiter face au changement», affirme l'étude.

Au risque de confirmer l'allégorie de la grenouille, qui réagit immédiatement si on la plonge dans de l'eau chaude, mais qui s'habituerait à une eau dont la température augmente progressivement, pour finir ébouillantée, incapable de percevoir le danger avant qu'il ne soit trop tard.

Ceux qui s'adaptent gagneront

INTERVIEW DE MICHAEL CHAILLE, CEO DE NEWTONE ASSOCIATES.

01.

COMMENT L'IDÉE DE CETTE ÉTUDE EST-ELLE NÉE ET QUELS ÉTAIENT SES OBJECTIFS ?

Nous avons reçu beaucoup de questions sur l'avenir de la banque privée lors de l'ouverture de notre bureau de Singapour en mai 2011. En particulier pour savoir si l'évolution de la gestion privée en Asie serait similaire à ce qu'elle a été en Suisse. Nous avons donc lancé cette étude en interrogeant des professionnels, pour valider nos perspectives du marché.

02.

AVEZ-VOUS LE SENTIMENT QUE LES DIRIGEANTS BANCAIRES QUE VOUS AVEZ INTERROGÉS SONT CONSCIENTS DE L'URGENCE DE LA SITUATION ?

Globalement, tous les intervenants ont perçu l'importance du changement que subit l'industrie. Les grandes institutions et celles cotées en bourse relativisent l'urgence de la prise de décision. La banque privée étant une industrie ancienne, ses fondamentaux collent mal avec une transformation rapide. Et le modèle rapportant toujours de l'argent, le besoin et l'urgence de l'évolution paraissent encore relatifs. Mais certains acteurs ont déjà embrassé le changement et seront à notre avis les vainqueurs de demain.

03.

L'ASIE PEUT-ELLE ÊTRE VUE COMME UN RELAIS DE CROISSANCE POUR LES BANQUES SUISSES ?

La recherche de croissance en Asie ne s'appuie pas aujourd'hui sur les méthodes ou les modèles en vigueur en Suisse ces dernières années. La réglementation visant à corriger les déviances passées de l'industrie est déjà largement en place en Asie. L'Asie est un terreau de croissance si l'on apprend des erreurs du passé, pas pour répéter les dysfonctionnements à la base des années d'or en Europe.

04.

VOTRE ÉTUDE ENCOURAGE LES BANQUES À DÉFINIR UN NOUVEAU MODÈLE QUI LEUR SOIT PROPRE POUR L'AVENIR. SELON QUELLES BASES ?

Il importe de revenir au rôle de base de la banque privée, qui peut toutefois s'appuyer sur les nouvelles technologies et de nouveaux produits. La création de valeur à partir de rien doit laisser place à la création de valeur via des grands projets, avec une dimension sociale et pas seulement financière, qui faisait d'ailleurs la beauté du métier. Je suis optimiste pour la banque privée, dans le rôle fondamental qu'elle a à jouer, mais pas pour les institutions qui s'en sont éloignées.

Auteur: Kader Merbouh
Coordinateur de la Chaire Éthique et Normes de la Finance
University Paris La Sorbonne

UN NOUVEAU DÉPART… VERS UN NOUVEAU MARCHÉ?

Le 29 septembre 2008, terrible date, a sonné le départ d'une remise en question de tout un système. Les conséquences et leçons de cette crise ne sont pas pour autant finies, les G20 se profilent, et la moralisation suit son cours. En proie à une crise de confiance et de défiance, le modèle financier global pourtant bien établi voit se détourner les projecteurs, lesquels se tournent vers les systèmes éthiques. De l'Éthique en finance? Antinomique pour certains, une solution pour d'autres.

Au-delà de toutes les explications sur les causes de cette crise: manque de régulation, excès des rémunérations, manque de transparence et sophistication des produits, force est de constater que l'éthique est plus que jamais à la mode*…

*D'autres mots ont également fait leur apparition. Citons:
«Systémique» due à une crise de confiance globale des investisseurs.
«Economie réelle» investissements dans la sphère économique réelle (PME, etc…)
«Morale»… n'est-ce pas là revenir sur une attitude comportementale et (re) découvrir que finalement la finance est au service de l'homme?

Ici il ne s'agira pas de donner des leçons de morale sur la crise mais plutôt d'en tirer des conclusions et d'essayer de déterminer des pistes de sortie.

Les leçons de la crise et les principes-réponses de la FI

La crise économique que nous traversons a mis en lumière les dysfonctionnements du modèle actuel. Au-delà d'une crise financière, on constate une véritable crise de confiance de tout un système néocapitaliste qui, tout le monde s'accorde à le dire, atteint aujourd'hui ses limites. Désormais le monde de la finance se trouve face à un dilemme: maintenir le système actuel ou refondre tout le modèle.

Garder en l'état les dispositions actuelles revient à prendre le risque d'un nouveau retournement de l'économie. De nombreux spécialistes soutiennent que si nous continuons avec ce modèle, le monde pourrait subir des crises récurrentes pouvant être de plus en plus violentes. De nombreux économistes et politiciens prônent une remise à plat du système : identifier les failles et reconnecter la sphère financière à l'économie.

Avant cela, étape fondamentale, analyser les éléments qui ont favorisé la crise actuelle. Puis, dans un second temps, comprendre comment la finance islamique et ses principes auraient permis, si ce n'est d'éviter la crise, tout au moins de réduire ses effets.

Leçons à tirer de la crise :

Critiques majeures

La crise a fait couler beaucoup d'encre. Les uns cherchent des causes ou des coupables, les autres tentent de proposer des alternatives. Certes, l'élément déclencheur de la chute des marchés fut le défaut de paiement des crédits subprimes, mais de nombreux analystes avaient pressentis la crise à la vue des dérives du système dont les subprimes ne sont qu'une des manifestations.

Le capitalisme ultralibéral basé sur l'autorégulation du système atteint ses limites. Les écrits prônant la maximisation du profit et son utilité pour la création de valeur sont remis en cause. Sont alors pointés du doigt le manque de transparence, la course effrénée à la rentabilité maximale, les approches «court-termistes» et l'absence d'éthique des différents acteurs.

Ne serait-il pas judicieux de s'inspirer de pratiques financières ayant déjà intégré des questions morales pour contribuer à refondre le système actuel ? A ce titre, la finance islamique, fondée sur des principes intégrant une éthique financière pourrait être un modèle à suivre…

Le capitalisme ultralibéral basé sur l'autorégulation du système atteint ses limites.

En 1975, avec la création de la Banque Islamique de Développement (IDB: www.idb.com) la finance islamique moderne atteint aujourd'hui un encours de 700 milliards de dollars. Industrie relativement récente, son essor s'explique principalement par la montée des cours du pétrole. Les perspectives de croissance promettent un bel avenir, selon la Banque asiatique de développement, la croissance annuelle de la finance islamique est estimée à plus de 15% sur les 5 ans à venir et Moody's table sur des encours qui pourront atteindre jusqu'à 2000 Milliards d'ici 2020. Elle s'appuie sur un marché potentiel de 1,4 milliards de musulmans.

La finance islamique au-delà des chiffres

Son rôle est identique à celui de la finance «classique» à savoir la mobilisation de ressources financières et leur allocation entre différents projets d'investissement. Toutefois, si les objectifs convergent, les principes qui régissent le fonctionnement du modèle islamique sont fondamentalement différents. Un système financier islamique s'organise autour de mécanismes, d'institutions et de produits qui doivent respecter l'ensemble des principes édictés par le Coran et par la tradition prophétique (la Sunna).

Un cadre de référence universelle

La finance islamique est régie par un certains nombre de préceptes issus du Coran et de la Sunna*. Ils reflètent un réel respect de l'être humain et replace la finance à son rôle premier de financement de l'activité économique réelle.

Principes fondamentaux :

Interdiction du riba* défend de faire de l'argent avec de l'argent (Coran : S2, V275 276 278 279, S3 V130, S4 V161,S30 V39). «Dieu a rendu licite le commerce et illicite l'intérêt» Comme le soulignait St Thomas d'Aquin : «Le temps est un bienfait de Dieu, on ne peut tirer profit de son écoulement». *(intérêt indexé sur l'écoulement du temps ; étymologiquement : accroissement, usure, intérêt)

Son application aurait évité le gonflement des intérêts variables dans le cas des subprimes entraînant le défaut de paiement de certains ménages.

Plus globalement, la finance islamique est très peu impactée par les fluctuations sectorielles de taux, elle reste cependant sujette à un impact des variations des taux utilisés dans le refinancement interbancaire (impact des taux généralisés).

L'obligation d'adosser tout financement à un actif tangible.

Toute la philosophie de la Finance Islamique réside en ce point, il est impératif de comprendre qu'il est interdit de vendre un bien que l'on ne possède pas. On imagine d'ores et déjà l'impact d'un tel principe. Les banques islamiques sont tenues d'avoir pour tout investissement des actifs physiques parfaitement documentés en sous-jacent. Entraînant une réduction des risques, cette obligation rend même superflu le recours à un organisme tiers pour la notation des crédits.

On ne finance pas de la dette non plus car elle n'a pas de matérialité. (Interdiction de financer des sociétés endettées à plus de 33% de leur capitalisation).

La finance islamique ne peut être décorrélée de l'activité économique réelle. Elle est au service de l'économie.

L'interdiction du maysir et gharar:

Le gharar se retrouve dans toute transaction dans laquelle il y a tromperie ou ignorance (Jahâla) sur l'objet du contrat. La vente gharar est celle dont on ne sait pas si l'objet existe, la quantité ou la possibilité de la livrer.

Le maysir (Qimâr) se définit comme toute forme de contrat dans lequel le droit des parties contractantes dépend d'un événement aléatoire (jeux de hasard, pari). Il peut aussi exister lorsqu'une partie dégage un profit au détriment de l'autre.

Tout comme l'usure, l'Islam condamne toute spéculation, (Coran, Sourate 5, versets 90 et 91, www.doctrine-malikite.fr). La finance islamique est préservée des bulles spéculatives. Ces principes réduisent l'opacité et améliore la traçabilité des produits. Les banques sont tenues de faire figurer au bilan tous les éléments de l'actif et du passif. L'utilisation des produits dérivés ainsi que des structurés à haut risque étant prohibés, le hors bilan n'existe pas.

L'interdiction d'investir dans des secteurs qualifiés d'illicites (haraam)

L'industrie du tabac, de la pornographie, de l'alcool, des jeux de hasard, de l'industrie porcine et de l'alimentaire non licite et l'armement sont exclus des secteurs d'investissement en finance islamique. Il est également interdit d'investir dans l'industrie bancaire (excepté l'industrie bancaire islamique), l'industrie de l'assurance (sauf l'industrie Takafoul : assurance mutuelle islamique) et l'industrie du divertissement compromettant les bonnes mœurs. Ces préceptes ont préservé dans un premier temps l'industrie islamique de la crise. Nizam Yakoubi lors du second forum de la finance islamique à Paris le 25 Novembre 2008 expliquait que «les banques islamiques ne sont pas impactées par la crise pour la simple et bonne raison qu'aucun banque islamique n'avait dans son bilan la moindre valeur bancaire ou d'assurance»).

Ce principe d'exclusion se rapproche de l'ISR (Investissements Socialement Responsables) dont l'ambition est de fournir des investissements éthiques à ses clients.

Le principe des 3 P:

Partage des Pertes et Profits est à rapprocher du capital risque. Les bailleurs de fonds supportent les risques et bénéfices financiers à hauteur d'une clé de répartition fixée à la conclusion du contrat. Ce principe consolide le lien entre le risque et le gain. Il appuie l'interdiction du riba: la rémunération des investisseurs est issue du partage des bénéfices. Il est l'application concrète du financement d'actif tangible.

L'application des ces différents principes est traduite à travers grands nombres de contrats spécifiques.*

*Les principaux contrats en finance islamique:

Ijara: accord de leasing par lequel la banque acquiert un bien pour son client, puis le met à sa disposition moyennant un loyer pendant une période donnée.

Ijara-wa-Iqtina: mécanisme similaire, mais avec possibilité pour le client d'acquérir le bien au terme du contrat.

Moudaraba: type d'investissement spécialisé dans lequel la banque et le client partagent les bénéfices. Si le projet échoue, le client risque de perdre les fonds qu'il a engagés, mais si l'investissement est rentable, la banque ne perçoit qu'une commission de traitement.

Mourabaha: type de crédit qui permet au client d'acquérir un bien sans avoir à souscrire un emprunt portant intérêts. La banque acquiert le bien et le cède à son client sur une base différée.

Moucharaka: investissement par prise de participation où le partage des bénéfices se fait selon une clé de répartition établie à l'avance, et les pertes sont limitées au montant investi.

Ainsi, le cadre théorique proposé par la finance islamique met en évidence les atouts dont elle dispose pour se protéger de telles dérives. Ces principes promulguent une vision à long terme de la finance, qui reste avant tout un outil de financement de l'économie. Elle intègre des valeurs oubliées par les acteurs financiers, à savoir l'éthique, la solidarité.

Du Vatican à New York: le voyage de la finance islamique en première «classe»…

Dans son éditorial, du 11 Septembre 2008 intitulé «le pape ou le Coran». Mr Vincent Beaufils, rédacteur en chef du magazine Challenges, suggère d'aller chercher des repères dans le Coran et met en lumière une certaine insuffisance dans les textes pontificaux.

«Notre chroniqueur Robert Rochefort, qui cache derrière ses fonctions de directeur du Crédoc un attachement à la tradition des chrétiens sociaux, n'a pourtant rien trouvé de très récent en provenance de Rome. Rien en tout cas de très important depuis 1991, quand Jean-Paul II s'était essayé à l'économie dans son encyclique Centesimus annus, et qu'il y avait donné une justification du profit du bout de la crosse…»

Cet éditorial très original de Mr Beaufils, paru très peu de temps avant l'arrivée à Lourdes du pape Benoit XVI, a probablement fait réfléchir les autorités chrétiennes à leur impuissance à proposer des solutions pour résoudre la crise. Ainsi, le 4 mars 2009, se profile une surprise et un aveu de taille quand le quotidien officiel du Saint-Siège, publie l'article «Idées et propositions de la finance islamique pour l'Occident en crise».

A l'heure où l'on parle à l'envie de choc des civilisations, cet article est une bénédiction pour contredire ces théories et prouver au contraire que les religions monothéistes ont plus de points communs que d'éléments de discorde. La finance islamique apparaît alors comme un levier de rapprochement entre les peuples par le biais du développement d'activités commerciales saines.

Le Vatican a particulièrement souligné les principes qui s'appliquent notamment dans les sukuks (obligations islamiques), qui doivent toujours être liées à un investissement réel et jamais à des fins de spéculation. Selon le Vatican, les principes éthiques sur lesquels la finance islamique est fondée assainiraient les rapports entre banquiers et clients.

…une solution ou un intérêt?

Le 26 Mars 2009 à New York, lors de la conférence de presse de Joseph Stiglitz*, la finance islamique s'est invitée dans les conclusions de la commission de l'ONU sur la réforme du système monétaire et financier international entamée par ladite commission.

la Commission à la finance islamique. «Il semblerait que la finance islamique ait gardé à l'esprit que pour qu'un système financier puisse fonctionner, il lui faut, à sa base des liquidités réelles» a plaisanté l'économiste américain. Liquidités réelles fait référence au Moyen-Orient (400 Milliards d'actifs islamiques soit 70% du marché mondial; Source

> «Il semblerait que la finance islamique ait gardé à l'esprit que pour qu'un système financier puisse fonctionner, il lui faut à sa base des liquidités réelles»
>
> **Joseph Stiglitz**

(Président de la Commission d'experts du Président de l'Assemblée générale sur la réforme du système monétaire et financier international et lauréat 2001 du prix Nobel d'économie) Joseph Stiglitz a reconnu également l'intérêt que porte

HSBC Amanah) et renforce son attrait. Il représente un marché de 150 millions de consommateurs, avec un PIB moyen de 3700 dollars par habitant, soit un niveau élevé pour des pays émergents.

Cette région recèle une fraction significative des réserves mondiales d'hydrocarbures. Ce point est d'autant plus important que l'ensemble des prévisions permet de tabler sur une hausse de la demande mondiale d'hydrocarbures.

Depuis 2000, le montant cumulé des exportations d'hydrocarbures des pays du Golfe atteint environ 1500 milliards de dollars. Une bonne partie des pays de cette zone a une forte capacité d'épargne, donc une capacité de placements structurels.

Enfin, l'intégration économique et commerciale de cette zone est en continuelle progression. En effet, les pays du Conseil de Coopération du Golfe (GCC) ont mis en place depuis le début de l'année une union douanière et se sont engagés dans un processus d'union monétaire. Ils devraient constituer dans quelques années l'équivalent du marché économique européen. Tous les pays de la zone sont invités à adhérer à l'Organisation Mondiale du Commerce.

«La sortie de crise doit concerner à la fois les pays développés et les PVD». poursuit Joseph Stiglitz, vantant les mérites de «la Malaisie le pays d'Asie du Sud-Est qui, à l'époque, a su le mieux gérer, et de façon éthique, la crise économique asiatique.» Principes éthiques contrôlés, bonne gouvernance, bilans solides, faible endettement et prudence dans leurs investissements ont aidé les IFI à traverser la crise sereinement.

La finance islamique affiche alors une insolente solidité financière, et un avenir radieux. Elle fait déjà des envieux dans la sphère «conventionnelle». Qu'à cela ne tienne, «La loi islamique ne requiert pas que le vendeur d'un produit soit musulman, ni que ses autres services soient islamiques.»

Nabeel Shoaib, directeur de HSBC Amanah, fut l'un des premiers à tordre le cou aux idées reçues et à ouvrir la porte de la finance islamique aux financiers traditionnels afin de développer ce marché (The Banker).

«Contrairement à la finance classique, qui peut largement reposer sur des prêts monétaires, la finance islamique promeut le commerce d'actifs concrets et le partage des risques et des pertes, encourage l'entrepreneuriat, décourage les comportements spéculatifs et insiste sur l'inviolabilité des contrats», explique dans le Financial Times Usman Hayat directeur du CFA Institute of Islamic Finance and Environmental and Social Governance.

48-57

Voyage entre nouvelles tendances consuméristes et modèles d'entreprises responsables.

50 //
Les entreprises innovantes en matière d'écologie et de développement durable

54 //
Le Luxe et les marchés émergents

ADA

Auteurs : Sophie Chiaradia et Julie Bonhôte
Consultant, Tax-Financial Services – Ernst & Young

LES ENTREPRISES INNOVANTES EN MATIÈRE D'ÉCOLOGIE ET DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

L'écologie et le développement durable sont des thèmes qui concernent actuellement la quasi-totalité des secteurs d'une entreprise. Dans cette optique, l'Etat encourage les innovations en matière environnementale par le biais de régulations, qu'elles aient pour but de prévenir une utilisation abusive des ressources naturelles et de l'environnement ou qu'elles promeuvent les énergies renouvelables.

On voit ainsi des start-up et des entreprises innovantes développer un potentiel écologique et durable, en particulier dans l'industrie des cleantech. Ces dernières «regroupent les technologies, les processus de fabrication et les services qui contribuent à protéger et à préserver les ressources et les systèmes naturels». Ces technologies innovantes incluent par exemple les énergies et matériaux renouvelables, la gestion durable de l'agriculture et de l'eau ainsi que la mobilité durable.

Dans ce domaine, la Suisse s'est vue décerner une place relativement peu brillante dans le classement de l'étude «Coming Clean : The Cleantech Global Innovations Index 2012» mandatée par le WWF («World Wide Fund for Nature»), organisation internationale non gouvernementale de lutte pour la protection de l'environnement. En effet, elle ne sort que 15e d'un palmarès de 38 pays. L'étude souligne le fait que la Suisse est performante en innovation générale, mais qu'en matière de cleantech des efforts restent à faire.

Deux raisons à cela : un manque de valorisation des énergies propres, notamment au niveau des jeunes entreprises et un capital-risque insuffisant. Le Danemark occupe la tête du classement, suivi de près par Israël. Au niveau mondial, les cleantech connaissent une croissance fulgurante, notamment illustrée par le nombre de brevets cleantech qui a progressé de 227% entre 2000 et 2008.

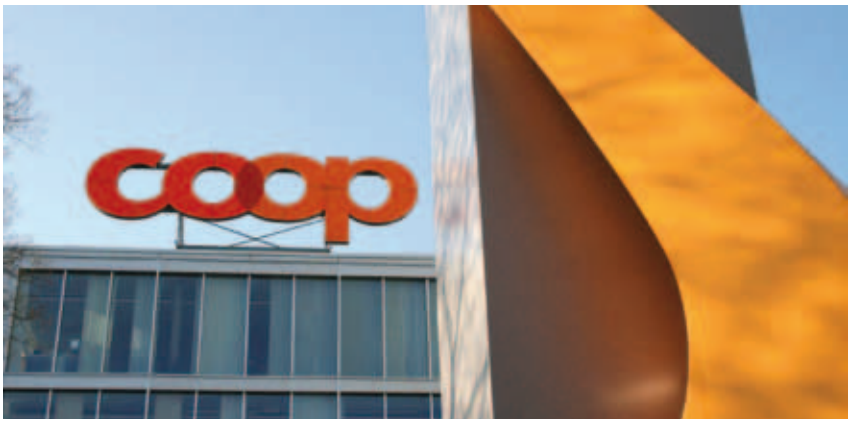
L'une des entreprises promouvant le plus activement le développement durable en Suisse est bien connue puisqu'il s'agit de Coop. L'un des leaders suisses du commerce de produits alimentaires a mis au point une série de mesures à divers niveaux de son activité. Les produits respectueux de l'environnement sont notamment mis en avant (produits saisonniers, développement de l'agriculture biologique, assortiment de poissons durables, soutien aux producteurs de coton bio en Inde et en Tanzanie), tout comme la protection de l'environnement au sein même de l'entreprise (production d'énergie à partir de déchets organiques et promotion des économies d'énergie).

Coop a d'ailleurs reçu en juin 2011 le titre du distributeur le plus engagé au monde dans le développement durable par l'agence de notation indépendante Oekom Research AG de Munich.

Dans un autre registre, le groupe français Accor, œuvrant dans l'hôtellerie (Mercure, Sofitel, Motel 6 et autres établissements présents dans 90 pays) s'est donné 21 objectifs écologiques à atteindre d'ici à 2015. Le groupe lance ainsi cette année le logo «Planète 21» afin de mobiliser ses équipes et ses clients autours d'objectifs visant à un tourisme plus respectueux de l'environnement. Accor promet ainsi de réduire sa consommation d'énergie et d'émission de CO2 de 10% tout comme de développer les énergies renouvelables (panneaux solaires pour l'eau chaude sanitaire par exemple). Par ailleurs, la chaîne d'approvisionnement devrait être plus locale et les déchets réduits de manière conséquente (utilisation de draps en matériaux recyclés, réutilisation de serviettes par les clients afin de se servir des économies de blanchisseries pour la plantation d'arbres).

Dans le secteur des nouvelles technologies de l'information et de la communication, Google, multinationale américaine spécialisée dans la recherche Internet, le stockage de données et les technologies de la publicité, a remporté le 8 février dernier la palme du classement «Cool IT 2012», rendu public par Greenpeace International, organisation non gouvernementale luttant contre le réchauffement climatique, la déforestation, la surpêche, etc. Ce classement note les entreprises en fonction de leur impact sur l'environnement et des mesures prises pour le minimiser. Depuis plusieurs années, Google s'investit et s'exprime publiquement en faveur de politiques visant à lutter contre les changements climatiques. L'un de ses «data center» est notamment 100% refroidi par de l'eau de mer en Finlande.

Enfin, Unilever, grande multinationale néerlando-britannique active dans les produits de consommation courante, a remporté en 2011 les «International Green Awards for creativity in sustainability», récompense reconnue mondialement dans le domaine des évènements écologiques ayant pour but de récompenser des stratégies qui font preuve de créativité et qui mènent à des perspectives durables. C'est en particulier grâce à son «plan Unilever pour un mode de vie durable» que le géant des produits de consommation s'est vu décerner la première place dans la catégorie des grandes entreprises. Ce plan a notamment pour objectif d'ici 2020 de réduire de moitié l'empreinte écologique de la fabrication et de l'utilisation de ses produits en se concentrant sur les gaz à effet de serre, l'eau, les déchets et l'agriculture durable. En Suisse, Unilever contribue également de manière importante à la réduction



des charges environnementales, notamment par le biais de l'usine centrale de Thayngen, fabricante de la majeure partie des produits Knorr suisses, qui a pu réduire ses émissions de CO2 de plus de 50% et ses quantités de déchets de quelques 40% depuis 2003. L'importance d'une économie de plus en plus tournée vers un respect de l'écologie et une promotion du développement durable a conduit plusieurs organismes publics et privés à créer divers évènements récompensant les meilleurs élèves en matière de respect de l'environnement.

Ainsi, la Commission européenne célèbre tous les deux ans les «European Business Awards for the Environment». En 2010, Le groupe Findus, marque leader des produits surgelés en France, a remporté le précieux titre pour son programme «Respect des ressources marines», qui prône une politique de pêche responsable et durable.

Autre cérémonie de prestige, les «Green Business Awards», qui ont lieu à Paris et qui récompensent depuis deux ans les initiatives en matière de croissance verte.

Parmi les partenaires de cette cérémonie, l'on peut trouver Ernst & Young qui s'engage également auprès de nombreux autres organismes (Trophée annuel de la qualité des informations environnementales et sociales, Bloomberg New Energy Finance, PlaNet Finance, Comité 21 notamment).

La société d'audit et de conseil s'investit en effet activement dans la promotion d'un comportement éco-responsable,

en partie par le biais de son service spécialisé en développement durable. En France par exemple, plus de 70 experts de formation diverses (ingénierie, économie, finance, droit ou marketing) y collaborent avec un réseau mondial de 700 consultants.

La vocation de ce service est d'accompagner les entreprises clientes dans des projets de transformation ayant trait au développement durable et cleantech.

A ce titre, l'équipe d'Ernst & Young conseille les entreprises qui souhaitent fournir une contribution véritable à la protection des ressources naturelles, par exemple en mettant en place un système d'information, en améliorant l'offre et les opérations (achat, vente, marketing, production, logistique), en valorisant l'entreprise et les produits par le biais de rapports annuels, de mise en place d'un site internet, de labels et d'affichage des produits. Par ailleurs, des études peuvent être réalisées par les experts d'Ernst & Young afin d'aider la prise de décision, d'anticiper les évolutions du marché et d'évaluer les politiques publiques en matière d'eau, de déchets, de transports, d'énergies, de bâtiments et de cleantech.

L'équipe d'Audit est également présente dans le but d'évaluer les risques et fiabiliser les informations relatives à l'environnement, par exemple vérifier les pratiques et données environnementales et sociales (émissions de CO2 notamment).

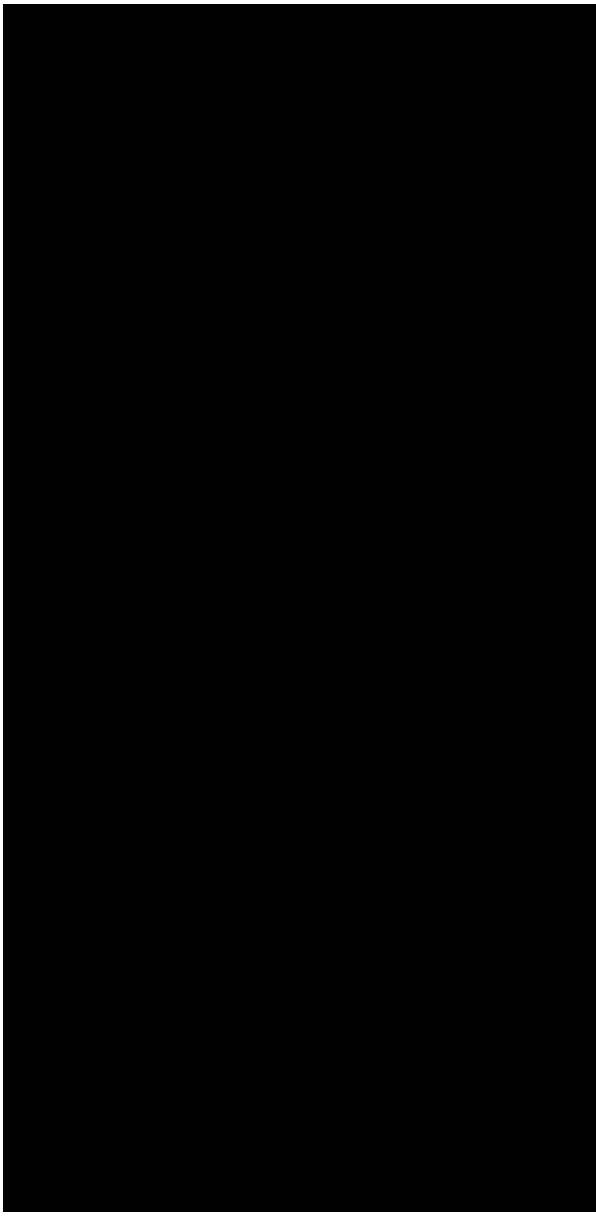
Par ailleurs, au-delà de ces services proposés, Ernst & Young se préoccupe également d'agir au sein même de l'entreprise. La société de conseil et d'audit a donc adopté plusieurs initiatives afin d'améliorer son impact sur l'environnement tout autour du globe dont par exemple : mesurer l'empreinte de carbone utilisée à travers ses activités, instaurer une politique respectueuse de l'environnement pour tout ce qui a trait aux déplacements et voyages et rendre les espaces de meetings plus «verts». Ernst & Young sensibilise également ses collaborateurs à l'utilisation des transports publics, intégrant même une clause dans ce sens à travers ses contrats de travail.

Plusieurs projets sont menés au niveau régional aux quatre coins du monde par les différents bureaux d'Ernst & Young. A titre d'exemple, le «Environment champion» en Grande-Bretagne incite les employés volontaires à sensibiliser leurs collègues au tri des déchets et à l'économie d'énergie.

L'initiative «EcoCares» (région «Americas») regroupe 1000 collaborateurs volontaires qui travaillent en réseau afin de rassembler leurs idées pour qu'Ernst & Young améliore sans cesse son impact sur l'environnement. Dernier exemple, Aux Etats-Unis, Ernst & Young s'associe avec le «US Green Building Council» afin de construire des écoles mettant le mieux à profit les ressources naturelles.

En raison du fait que les consommateurs, les politiques et les médias laissent le développement durable influer sur leurs décisions, le respect et la conservation de l'environnement est devenu l'un des aspects du succès d'une entreprise. En effet, les acteurs du monde économique qui ne développent pas de stratégies ou d'actions dans ce sens risquent d'être pénalisés dans les prochaines années en ne répondant pas aux préoccupations générales dans ce domaine.

Par ailleurs, s'il est vrai qu'investir dans le développement durable et modifier ses pratiques internes a un certain coût, les économies générées notamment en matière de réduction d'énergies consommées profitent à terme aux entreprises qui font le choix d'un comportement eco-responsable.



Auteur: Bruno Dard
Commercial & Customer Service Director
La Montre Hermès SA

LE LUXE ET LES MARCHÉS ÉMERGENTS

Il est difficile d'ignorer la place majeure prise par les marchés émergents dans l'activité des groupes de luxe. Chine, Russie et plus récemment Brésil, Inde, Indonésie ou Philippines sont les principaux contributeurs à l'accélération des ventes des Grandes Maisons qui ont atteint des chiffres records ces deux dernières années tant en volume d'affaires qu'en profitabilité.

Le gâteau grandit de façon exponentielle avec une hausse du nombre de millionnaires (ex. Inde. Chine…) qui assure une demande soutenue. Des fortunes qui se concentraient sur les mégalopoles, se font jour dans les villes secondaires et tertiaires et alimentent les rangs de clients potentiels friands de produits de luxe.

Bain Vontobel…

L'Asie est sans nul doute le moteur actuel et futur de la croissance mondiale de la population fortunée. La Chine, Hong Kong et l'Inde connaissent une hausse forte du nombre de millionnaires, fortune faite dans les matières premières, l'immobilier, l'industrie ou le trading. Toutefois, les placements boursiers occupent une grande part de leurs actifs et expliquent la sensibilité forte de la consommation de produits de luxe à l'évolution des indices boursiers à court terme.

Qui sont ces clients ?

En terme de segmentation , de nombreuses études existent mais deux types de consommateurs de produits de luxe ont eu un impact fort sur les comptes de résultats des marques de luxe :

Photo: AFP/Pierre Verdy

Les véritables HNWI (High-net-worth individuals) qui ont un fort souci de distinction (pièces uniques), et consomment régulièrement des marques de luxe, localement comme à l'étranger. Ils sont friands de logos mais tendent à s'éduquer rapidement à la recherche de beaux objets moins ostentatoires mais offrant une qualité ultime. La notion de satisfaction et valorisation personnelle est loin d'être négligeable aujourd'hui et leur dépense moyenne est d'autant plus élevée qu'ils sont catégorisés nouveaux riches. Les consommateurs opportunistes. Dans cette catégorie, il est important de considérer une forte demande de produits de luxe vendus en Europe et destinés aux marchés émergents par des achats opportunistes du fait des prix plus attractifs. Les taxes et droits à l'importation sont effectivement très élevés dans les pays émergents (Brésil 105% de droits et taxes sur les montres, 41% en Chine), ce qui, le cas échéant, alimente une économie parallèle de produits de luxe achetés plein tarif en Europe et revendus sur place au prix public local impacté par les taxes. Cette activité peut satisfaire une consommation aspirationnelle de la classe moyenne grandissante dans certains pays (Chine, Brésil, Afrique) mais non régulière car peu informée ou éduquée sur la qualité des produits.

Ces deux profils d'acheteurs et comportements d'achats ont fortement contribué à maintenir un niveau élevé de ventes dans les pays traditionnels (Paris, Florence, Londres, Côte Ouest des Amériques, etc..) alors que la consommation locale aux Etats-Unis ou en Europe aurait tendance à fléchir.

Le choix des marques

Les produits choisis sont culturels et identitaires comme en Chine avec l'horlogerie de luxe. Les marques sont identifiées par leur histoire, leur prestige international et leur exclusivité, ainsi que par leur accessibilité réduite (Chanel, Hermès, Cartier). Cette demande constitue un territoire de prédilection pour les marques de luxe historiques: la course à celui qui aura la plus chère et la plus exceptionnelle en communauté qui se jalouse, la confiance extrême en la marque élue (from head to toe), la dépense moyenne élevée et répétée, les traditions fortes de réseautage et de cadeaux (Diwali en Inde, Business gift en Chine, Réseautage politique ou économique, système politique clientéliste), tout cela concoure à entretenir une demande forte sur ces marchés.

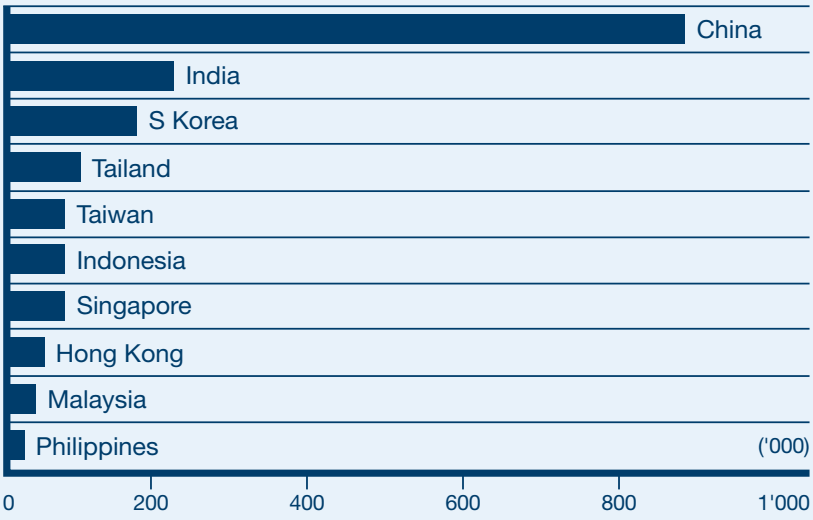
Les marques et leur stratégie

Après l'effet d'aubaine et l'euphorie au sortir de la crise financière qui a conduit à une politique pro-active de distribution, les dirigeants du Luxe reprennent leurs esprits et s'accordent à poser des garde-fous au «tout Chine» en se tournant vers les marchés historiques et matures. Un des axes de rentabilité sur ces marchés matures reste le développement d'un réseau de détail en propre pour mieux contrôler sa distribution et éviter les contrecoups de crises du réseau externe comme en 2008/2009.

Nous assistons donc à des programmes impressionnants d'ouvertures ou d'agrandissements de magasins dans les pays émergents mais également dans les marchés européens et américains historiques.

Increase in number of HNWIs over 2010-2015

Source: CLSA Asia-Pacific Markets



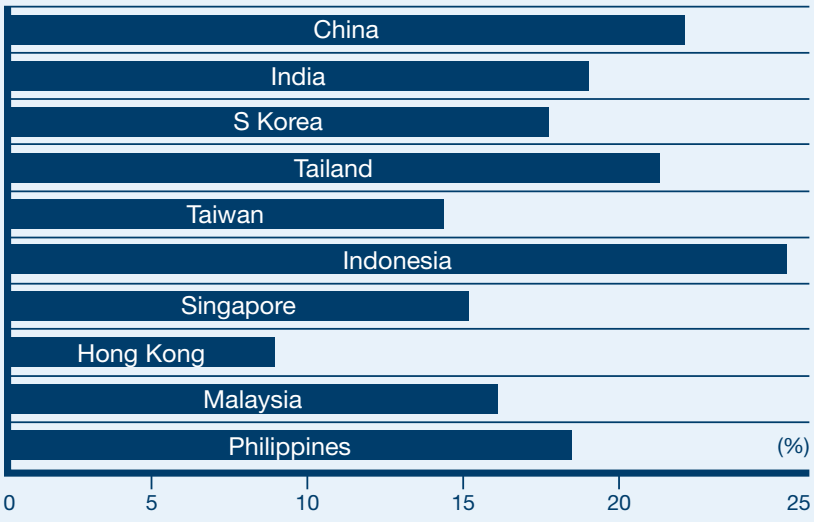
Risque de dépendance ?

En effet, le risque grandissant est de dépendre d'un marché (la Chine par exemple), et que cette clientèle se détourne de la marque en cas de banalisation ou de politique économique étatique défavorable. Certaines marques ont joué d'opportunisme en ne livrant que certains pays en exclusivaité et ont délaissé d'autres marchés en créant des frustrations et un désengagement des réseaux.

Elles ont également investi dans de nouvelles capacités de production qui n'entreront en activité que d'ici 2 ans. Sans être alarmiste, il existe un risque de ralentissement voire de tarissement de la consommation en parallèle d'un changement de comportement de la clientèle qui achèterait avec plus de discernement. Il est donc impératif de développer les réseaux internationaux de façon plus équilibrée en raisonnant globalement tout en continuant à investir sur les marchés émergents dans un personnel formé à éduquer le client plus qu'à «distribuer» du produit afin d'éviter banalisation et lassitude de ces clients en or.

Five-year growth estimate in HNWIs by country

Source: CLSA Asia-Pacific Markets



58-65

La faculté des HEC de Lausanne: D'anciens étudiants reviennent sur leur parcours et nous confient leurs expériences.

60 //
Témoignage: Les parcours de deux anciens d'HEC

64 //
Nouveaux professeurs HEC Lausanne

Photo: Thierry Parel

INTERVIEW
LE PARCOURS DE LAURENT HAUG

Bachelor / Master 1999
Entrepreneur, depuis 2005

01.

POURQUOI AVOIR CHOISI HEC ?

En fait je n'ai pas du tout choisi. Je fais partie de ces gens qui n'avaient aucune idée de ce qu'ils avaient envie de faire, alors j'ai suivi les conseils de mon père qui, coup de chance, est un expert du monde de l'éducation (il était entre autres à l'origine du programme Erasmus).

Ce n'est que vers 30 ans que j'ai trouvé ce que je voulais faire : lancer ma propre boîte. Mais j'ai eu la chance de faire une formation qui ne m'a fermée aucune porte, et en ce sens là HEC était un bon choix.

02.

QUE PENSEZ-VOUS DE CE CHOIX AUJOURD'HUI ?

Je suis vraiment content d'avoir eu mon diplôme, ce qui n'était pas une mince affaire car je travaillais à 200% pour différentes entreprises pendant tout mon cursus.

Je dois confesser que je n'allais pas vraiment aux cours, j'apprenais sur le terrain ce que les autres apprenaient sur les bancs de l'internef. Je regrette d'ailleurs parfois de ne pas avoir passé plus de temps au contact des professeurs.

J'aurais pu gagner un peu de temps en sachant à l'avance 2-3 choses que j'ai découvertes dans la douleur plus tard, après avoir fait une grosse erreur dans la gestion de ma boîte par exemple.

03.

VOTRE CARRIÈRE PROFESSIONNELLE RÉALISE-T-ELLE VOS AMBITIONS D'ANCIEN ÉTUDIANT D'HEC ?

J'ai réussi à faire ce qui était important pour moi : garder mon indépendance, me lever chaque matin avec l'envie de travailler, rencontrer de grands penseurs et entrepreneurs de notre époque, apprendre tout le temps, être passionné par chaque chose que je fais. Enfant je pensais que le travail était un mal nécessaire.

Maintenant je me rends compte que c'est une source d'épanouissement et de découvertes sans fin. En cela ma carrière a largement dépassé mes ambitions.

04.

HEC EST SOUVENT ASSIMILÉE À LA VOIE DE L'ARGENT, QU'EN PENSEZ-VOUS ?

J'avoue n'avoir jamais trop pensé à ça. Ayant grandi en Champagne, n'ayant jamais mis les pieds en Suisse avant ma venue à 18 ans pour commencer HEC, je n'avais aucun à priori. Au bout de 6 mois je suis devenu assistant au centre informatique, et j'y ai rencontré à peu près tous les étudiants de ma volée. Jusqu'à ce jour je conserve un réseau incroyable grâce à ce job.

Je voyais beaucoup de monde, de toute sorte et de toutes catégories sociales. Ayant gardé le contact avec les gens de ma volée (j'ai 1257 amis Facebook et je les connais vraiment presque tous), j'ai vu les gens faire à peu près tout après HEC : consultants, financiers, mais aussi profs ou instituteur, producteur de cinéma, restaurateurs, wedding planners, etc etc.

Je crois que chaque filière universitaire est affublée de clichés, mais ça ne passe pas le test de la réalité très longtemps.

05.

QUELLE EST LA PLACE DE LA PASSION DANS VOTRE VIE ?

Je ne fonctionne que comme ça. J'ai pris les meilleures décisions de ma vie en me fiant à mon intuition et à ma passion. Les pires étaient celles ou j'essayais d'aller contre mes envies, de rationaliser alors qu'au fond de moi je ressentais différemment. La passion a un bon et un mauvais côté : le bon c'est qu'on peut réussir n'importe quoi grâce à elle. Le mauvais, c'est qu'un passionné peut se décourager très vite, sur des petits détails, et du coup ne pas aller au bout de ses projets.

06.

SAVEZ-VOUS CE QUE PENSE VOTRE COMPAGNE DE VOTRE VIE PROFESSIONNELLE ?

Elle y participe chaque jour, nous sommes comme une équipe. J'ai remarqué que souvent un entrepreneur – homme ou femme – a une structure sociale très solide derrière lui.

Pour aller affronter l'inconnu et les risques, il faut avoir une base arrière solide. C'est très difficile de vivre sans au moins quelques piliers sur lesquels s'appuyer. Donc ma femme partage mes questions, mes joies et mes difficultés.

Elle est un regard extérieur, calme et apaisant qui m'amène toujours vers de meilleures décisions. Elle est une composante essentielle de mon équilibre.

07.

UN SOUVENIR MARQUANT DE VOTRE VIE ESTUDIANTINE ?

Beaucoup que je ne peux malheureusement pas raconter. Juste une chose : en première année j'ai fais ma meilleure note en Math, et je suis allé à l'examen directement en sortant du MAD.

INTERVIEW
LE PARCOURS DE JACQUES-ANTOINE ORMOND

Bachelor / Master 1998
Gérant de patrimoine, 1875 Finance
Depuis 2006, Senior Partner

01.

POURQUOI AVOIR CHOISI HEC ?

Je souhaitais travailler dans la gestion de patrimoine mais j'avais aussi des ambitions de management et d'entreprenariat. J'ai toujours eu en tête de créer ma propre société et HEC me semblait être la meilleure école de Suisse romande pour me préparer à ce type de carrière.

La formation en finance y était excellente mais j'avais surtout la possibilité de compléter cette formation par d'autres branches qui me permettraient d'atteindre mes objectifs.

02.

QUE PENSEZ-VOUS DE CE CHOIX AUJOURD'HUI ?

J'en suis ravi, mes années à Lausanne font partie des plus belles années que j'ai vécues, elles m'ont apporté une formation de tout premier niveau, un réseau très efficace et des amitiés pour la vie.

Je recommande dès que je le peux cette formation, notamment à ma sœur qui est sur le point d'entamer sa deuxième année HEC.

03.

VOTRE CARRIÈRE PROFESSIONNELLE RÉALISE-T-ELLE VOS AMBITIONS D'ANCIEN ÉTUDIANT D'HEC ?

Oui pleinement, je fais aujourd'hui exactement ce que j'avais en tête en commençant mes études.

04.

HEC EST SOUVENT ASSIMILÉE À LA VOIE DE L'ARGENT, QU'EN PENSEZ-VOUS ?

C'est vrai : Le commerce est la base de la formation que nous recevons à HEC, on ne peut pas le nier. Cependant rien n'empêche de choisir d'autres voies. Certains de mes anciens camarades sont aujourd'hui acteur ou producteur de musique ou de film. Mais même si HEC n'est pas la formation idéale pour ce type de carrière, ils exercent leur activité actuelle avec un esprit d'entrepreneur et une capacité de gestion qui fait la différence.

05.

QUELLE EST LA PLACE DE LA PASSION DANS VOTRE VIE ?

Elle est présente grâce à la gestion au quotidien de notre société. Nous devons gérer son développement et nous adapter en permanence aux changements qui sont nombreux aujourd'hui. Cet aspect de mon quotidien évite la routine et permet de rester passionné par ce que je fais. Il faut à tout prix éviter de s'enfermer dans un confort et dans une routine, la passion s'en irait et l'ennui deviendrait un risque majeur.

06.

SAVEZ-VOUS CE QUE PENSE VOTRE COMPAGNE DE VOTRE VIE PROFESSIONNELLE ?

Elle est ravie ! Les dernières vacances au soleil étaient un succès !
Plus sérieusement, je crois qu'elle en est satisfaite parce que d'une part l'équilibre entre ma vie familiale et professionnelle lui convient, et d'autre part elle me voit épanoui dans mon quotidien et cela lui convient.

07.

UN SOUVENIR MARQUANT DE VOTRE VIE ESTUDIANTINE ?

La soirée marquant ma réussite aux examens de première année, je n'en dirai pas plus…

NOUVEAUX PROFESSEURS HEC LAUSANNE

Marnix Amand

Marnix Amand a été nommé professeur assistant en économie au sein du Département d'économie et d'économie politique (DEEP). Il a obtenu son diplôme d'ingénieur à l'Ecole Centrale Paris en 2002 et son doctorat à l'Université de Yale en 2011. Durant sa thèse, il a travaillé comme économiste au Ministère des Finances des Pays-Bas et au Centre d'Analyse Stratégique (ex-Commissariat au Plan) à Paris.

Avant de rejoindre l'Université de Lausanne, il était économiste à la Banque Centrale des Pays-Bas. Sa recherche utilise des modèles macroéconomiques à agents hétérogènes pour expliquer des phénomènes d'inégalités, en particulier la répartition des patrimoines, et les effets des politiques publiques sur ces inégalités. Il s'intéresse également à des questions de stabilité financière. Il enseigne la macroéconomie et l'économie du travail.

Adrian Bruhin

Adrian Bruhin a rejoint le DEEP après avoir travaillé pendant 2 ans comme économiste au département de «stabilité financière» de la Banque Nationale Suisse. Il a pu y développer le processus d'identification et de dénomination des banques «Domestically systemically important banks» (D-SIBs) dans le contexte de la récente législation « too big to fail ». Il est également le co-auteur et coéditeur du rapport de la BNS sur la stabilité financière en 2010 et 2011.

Il a effectué ses études post-doctorales à l'Université et à l'Ecole polytechnique fédérale de Zurich. Son champ de recherche porte sur l'analyse de l'hétérogénéité individuelle sous-jacente dans le risque, le temps et les préférences sociales.

Robert Danon

Robert Danon est professeur ordinaire de droit fiscal suisse et international aux Facultés des HEC et de Droit et des sciences criminelles depuis le 1er août 2012. Auparavant, Robert Danon a également été professeur ordinaire de droit fiscal à l'Université de Neuchâtel (2006-2012). La recherche et l'expertise du Professeur Danon couvrent tous les domaines du droit fiscal suisse et international, en particulier la fiscalité de l'entreprise et le droit fiscal international et européen. Il est l'auteur de nombreuses contributions dans ce domaine.

Le Professeur Danon est membre de plusieurs groupes de travail et associations actives dans le domaine de la fiscalité suisse et internationale. Il est en particulier membre du Comité Scientifique Permanent (PSC) de l'International Fiscal Association (www.ifa.nl), créée en 1938, et qui est aujourd'hui la plus importante association internationale dans le domaine de la fiscalité.

Joseph Lajos

Joseph Lajos a été nommé Professeur Assistant au Département de marketing. Ses recherches concernent les communications en marketing et en e-marketing qui utilisent des méthodes expérimentales. Il enseigne également ces domaines à HEC. Avant de rejoindre la Faculté, Joseph Lajos a travaillé 3 ans comme professeur assistant à HEC Paris, où il a enseigné dans le cadre des programmes M.B.A. et Ph. D. Il a obtenu son Ph. D. en management à l'INSEAD en 2009. Il possède également un Master of science en management de l'INSEAD, un B.S. en Business Administration de la Southern California's Marshall School of Business, et un B.A. en journalisme et médias de la Southern California's Annenberg School for Communication and Journalism.

Joseph Lajos a publié ses recherches dans le Journal of Consumer Research et le Marketing Letters. Il travaille comme éditeur ponctuel pour le Journal of Consumer Research, le Journal of Marketing, et le Journal of Consumer Psychology, il fait aussi partie du comité éditorial de l'European Management Journal. Il s'intéresse tout particulièrement au branding des gouvernements et des organisations à but non lucratif.

Dominic Rohner

Dominic Rohner a étudié les sciences politiques et l'économie à l'Université et à l'Institut de Hautes Etudes Internationales et du Développement de Genève. Il a effectué une thèse en économie à l'Université de Cambridge (UK). Avant d'être engagé comme professeur à HEC au DEEP, Dominic Rohner a occupé plusieurs postes à l'Université de York et à l'Université de Zurich. Il est également membre de plusieurs réseaux de recherche internationaux, tels qu' OxCarre (University of Oxford), CReMic (Université de Cambridge), ESOP (Université d'Oslo), et HiCN (Université de Sussex).

Ses recherches portent sur des sujets liés à l'économie politique et au développement économique, notamment sur le rôle des ressources naturelles et la confiance et le respect entre groupes ethniques dans les conflits. Il a récemment publié dans le Journal of Public Economics, le Journal of the European Economic Association et le Journal of Development Economics.

LA JUNIOR ENTREPRISE HEC DE LAUSANNE

Fondée en 1985, la Junior Entreprise de la faculté des HEC Lausanne est une association gérée par les étudiants, qui propose ses services aux entreprises.

Elle réunit les compétences des meilleurs étudiants HEC en fin de programme Bachelor et de spécialisation Master. Elle bénéficie également de l'appui du corps professoral de la faculté ainsi que de précieux conseils distillés par certains de ses partenaires d'envergure internationale.
La Junior Entreprise de la faculté des HEC Lausanne est intégrée au sein du réseau européen JADE (Junior Association for Development in Europe) qui regroupe plus de 300 Juniors Entreprises issues des meilleures Écoles et Universités européennes.

Nos atouts

La Junior Entreprise HEC Lausanne se distingue par son expérience, son professionnalisme, son dynamisme et le rapport qualité-prix des services offerts. Active depuis plus de 25 ans, la «JE», comme on la surnomme, a déjà collaboré avec plus de 300 entreprises de toutes tailles actives dans divers secteurs. La motivation et l'ambition des étudiants génèrent une implication et une volonté de se surpasser sans égal. Cet engagement allié à des méthodes rigoureusement appliquées, garantissent à la «Junior Entreprise» les principaux éléments lui permettant de fournir des services de qualité.

De plus, le statut non lucratif de l'association lui permet de vendre des services de haute valeur ajoutée à des tarifs très compétitifs.

Notre démarche

Suite à la réception de l'appel d'offre, l'association rédige gratuitement un avant projet constituant une proposition quant au déroulement du mandat, en fonction des besoins spécifiques du client. La réalisation du mandat est confiée à un chef de projet sélectionné pour sa motivation et ses capacités à mener à bien le projet.

La fonction des membres de la «JE» est d'assurer le suivi et la qualité tout au long de l'étude, ainsi que de maintenir un contact régulier avec le mandant. Au terme de la mission, un rapport confidentiel lui est remis.

Les compétences de la Junior Entreprise HEC s'étendent à divers domaines :

Marketing
- études de marché
- stratégies d'entreprise
- réingénierie des processus d'affaires
- études de positionnement
- enquêtes d'opinion

Finance
- business plans
- études de faisabilité
- études de produits financiers

Communication
- organisation et gestion d'événements
- campagnes promotionnelles
- traduction de texte

Développement
- informatique
- conception de sites web
- développement d'outils de gestion
- création de bases de données
- création d'un système d'information

MOT DE LA COUPE DE GOLF

La Passion, la Rigueur et la Précision sont trois valeurs associées au golf ainsi qu'à la Junior Entreprise. De ce fait, nous organisons depuis maintenant 21 ans le HEC Challenge Golf Cup. Ce tournoi réunissant étudiants et chef d'entreprises a pour but de mettre en commun leurs compétences golfiques et leurs parcours professionnels.

Lors de cette 21ème édition qui s'est déroulée le 27 avril 2012 au Golf Club de Lausanne, les participants ont eu l'opportunité de passer une journée rythmée par de nombreuses surprises. Dès leur arrivée matinale, un petit déjeuner les attendait avant de rencontrer leur partenaire du jour.

Sur le parcours un turn gourmand mélangeant saveurs italiennes et vins valaisans de la Maison Bonvin permettait aux joueurs d'attaquer le retour avec d'avantage d'énergie. Pour ponctuer la journée, le Challenge de Putting Laurent Perrier relançait la compétition pour les plus persévérants et les essais des nouvelles Porsche ont comblé les amoureux de sensations fortes. Le soir après la remise des prix et le cocktail qui ont eu lieu sur la terrasse du Golf, les participants ont pu apprécier un diner au son du piano, une tombola haute en couleur et en rebondissement ainsi qu'une dégustation de cigares et de cognacs.

Nous tenons à remercier très chaleureusement nos généreux sponsors principaux: PAMP, Golf Events, Porsche et Hublot sans qui nous n'aurions pas pu vous présenter cette compétition, ainsi que tous nos autres sponsors qui ont rendu cette journée inoubliable. Dans l'optique d'une 22ème édition prolongeant la tradition et les standards, nous espérons que cet aperçu vous ait séduit et convaincu. Ainsi, nous serions ravi de pouvoir vous compter au printemps prochain parmi nos participants ou plus encore parmi nos futurs partenaires.

Les organisateurs,
Hélène Driancourt, Nicolas Sauve
et Christophe Cornebise

BUSINESS GAME

Le temps d'une journée, le Business Game mettra à rude épreuve les compétences d'analyse et de négociation d'étudiants en Master.

Seule une poignée d'étudiants, issus des différentes universités de Suisse romande, sera confrontée aux problématiques quotidiennes d'un monde professionnel en perpétuelle évolution. Acteurs de la scène économique d'aujourd'hui et de demain partageront, ainsi, leurs connaissances et leurs points de vues au fil de diverses épreuves.

Dans un esprit de compétition, les meilleurs talents se verront récompensés à la hauteur de leurs efforts.

www.esl.ch

Formations linguistiques pour cadres & professionnels

Boostez votre carrière !

- √ Immersion linguistique totale
- √ Formations ultra intensives pour un maximum de progrès en un minimum de temps
- √ Cours spécialisés (RH, finance, droit, business, etc.)
- √ Développement de son réseau de contacts
- √ Environnement multiculturel

ESL élue meilleure agence de séjours linguistiques d'Europe en 2010 et 2011 !

Découvrez également nos autres programmes:

Séjours linguistiques pour étudiants, adultes et professionnels, dès 16 ans

- Plus de 20 langues, 50 pays et 250 destinations
- Large choix de formules de cours pour tous niveaux
- Préparation aux examens officiels, reconnus internationalement
- Programmes de cours PLUS (sports, culture, aventure)

Gap Year: Programmes long terme

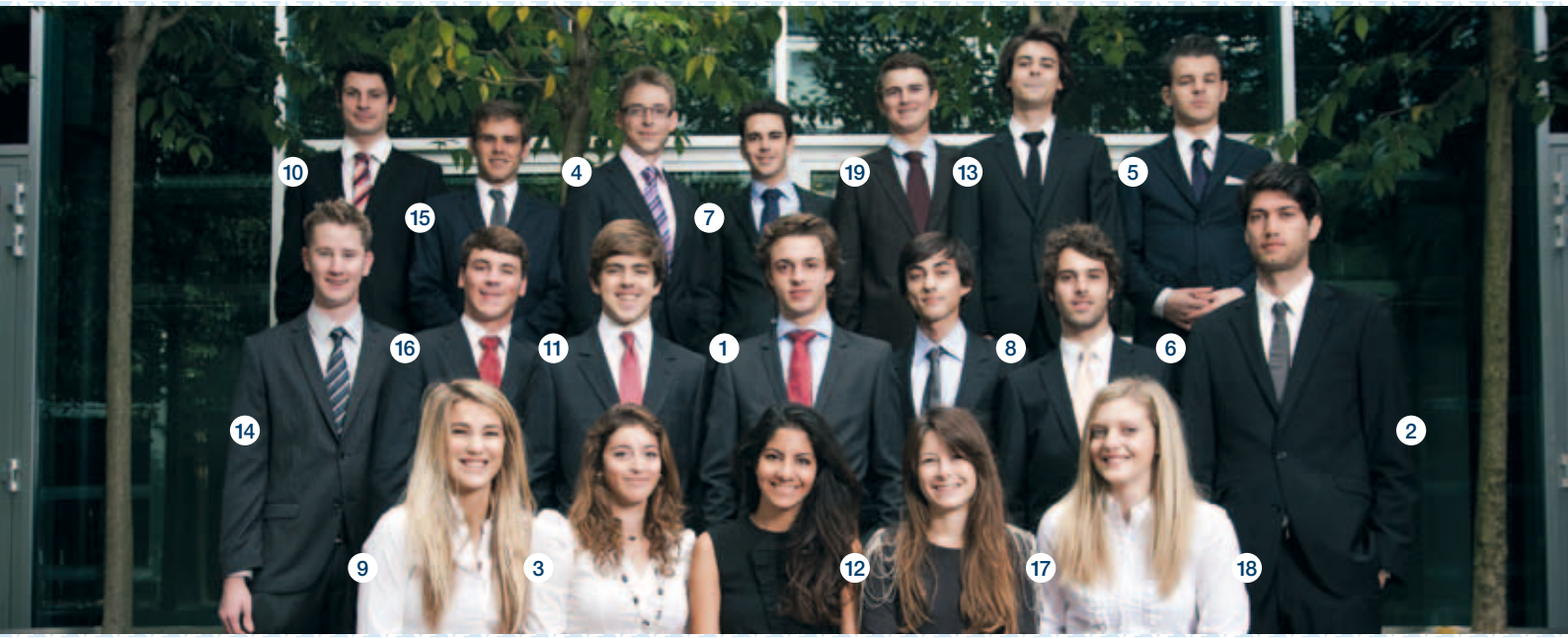
- Trimestre, semestre, année académique
- Année multilingue
- Cours + stage en entreprise
- Cours + volontariat
- Cours + job rémunéré (job club)

E·S·L
SÉJOURS LINGUISTIQUES

ESL - Montreux
Grand-Rue 50
1820 Montreux
t 021 962 88 80
e info@esl.ch

ESL - Genève
Rue du Marché 28
1204 Genève
t 022 716 09 80
e gva@esl.ch

ESL - Lausanne
Escaliers du Grand Pont 7
(Place de l'Europe) 1003 Lausanne
t 021 345 90 20
e lausanne@esl.ch



L'ÉQUIPE

Le bureau adresse ses remerciements à toutes les personnes qui ont participé à cette édition.

1 Président
Dorian de Vinck

2 Vice-Président
Maxence Blanc

3 Administration
Mona El-Osta

4 Administration
Thibault Sieber

5 Business Game
Charles Touzeau

6 Business Game
Florent Ghose

7 Business Game
Alexandre Rodo

8 Informatique
Jean-Baptiste Peraldi

9 Coupe de Golf
Hélène Driancourt

10 Coupe de Golf
Nicolas Sauve

11 Coupe de Golf
Christophe Cornebise

12 Echos Money
Nehad Laaboudi

13 Echos Money
Maxime Jean

14 Echos Money
Sacha Schroff

15 Communication
Julian Zbar

16 Communication
Michel de Marsano

17 Juriste
Valérie George

18 Cercle des Anciens
Valentina Franciolli

19 Cercle des Anciens
Augustin Solioz

PRIX STRATEGIS 2012

Université de Lausanne

STRATEGIS
PRIX DE L'ENTREPRENEURIAT

Organisé par
HEC ESPACE ENTREPRISE

DECOUVREZ SANS PLUS ATTENDRE LE PREMIER PRIX DE L'ENTREPRENEURIAT SUISSE ROMAND

Tous les détails sur **www.prixstrategis.ch**

Main sponsors
Deloitte.
PHILIP MORRIS INTERNATIONAL

Avec le soutien de
winbiz · EBEL · BCV · BEAU-RIVAGE PALACE · Unil Université de Lausanne HEC Lausanne · UBP Union Bancaire Privée · BILAN · rezonance · lfm

www.pwc.ch/careers

Un bon conseil pour l'avenir

Faire carrière chez PwC. Nous nous réjouissons de recevoir ta candidature via www.pwc.ch/careers.

Audit
Conseil juridique et fiscal
Conseil économique
Services internes

UNIVERSUM TOP 10 IDEAL EMPLOYER 2011 STUDENT SURVEY

trendence Graduate Barometer 2011 SWISS 100 Top Employers

pwc

© 2012 PwC. All rights reserved. "PwC" refers to PricewaterhouseCoopers AG, which is a member firm of PricewaterhouseCoopers International Limited, each member firm of which is a separate legal entity.